

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TÍTULO:**

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE  
GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA DE FIANZAS EN EL  
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE SUL AMERICA COMPAÑÍA  
DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A.**

**AUTOR:**

**FABRICIO GONZALO PLAZA LOZA**

**DIRECTOR:**

**DR. CARLOS SALAZAR**

**QUITO, DICIEMBRE del 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, noviembre 23 del 2011

Firma:

Fabricio Gonzalo Plaza Loza

CI 171718681-9

## **DEDICATORIA:**

Dedico de corazón este trabajo de investigación a:

Mi padre, quien ha sido la guía y ejemplo de vida que ha inspirado el día a día.

Mi madre, quien me ha apoyado incondicionalmente desde siempre.

Mi abuelito, quien desde el cielo no me abandona.

Mi hermano, quien ha compartido momentos duros y difíciles de la vida, pero  
también los más bellos.

Mi esposa, quien dedico este trabajo y mi vida entera.

*EL AUTOR*

## **CAPITULO I GENERALIDADES**

	<b>PAG.</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Base Legal de la Institución</b>	<b>3</b>
1.2.1 Ley General de Seguros del Ecuador	3
<b>1.3 Objetivos de la Institución</b>	<b>8</b>
1.3.1 Misión	8
1.3.2 Visión	8
<b>1.4 La Empresa</b>	<b>9</b>
1.4.1 Reseña Histórica	9
<b>1.5 Organigrama</b>	<b>11</b>
1.5.1 Organigrama Organizacional	11
1.5.2 Organigrama de Fianzas	12
1.5.3 Organigrama del Departamento Administrativo y Cobranzas	12
<b>1.6 Mercado</b>	<b>13</b>
1.6.1 Evolución del seguro en el Ecuador	16
<b>1.7 Seguros Generales</b>	<b>22</b>
<b>1.8 Contrato de seguro de Fianzas</b>	<b>29</b>
1.8.1 Asegurador	31
1.8.2 Solicitante	31
1.8.3 Asegurado	32
1.8.4 Beneficiario	32
1.8.5 Afianzado	32
1.8.6 Interés Asegurable	33
1.8.7 Riesgo Asegurable	33
1.8.8 Monto Asegurado	33

<b>1.9 Pólizas de Fianzas</b>	<b>34</b>
<b>1.9.1 Fiel Cumplimiento de Contrato</b>	<b>34</b>
<b>1.9.2 Buen Uso de Anticipo</b>	<b>35</b>
<b>1.9.3 Buen Uso de Carta de Crédito</b>	<b>36</b>
<b>1.9.4 Garantías Aduaneras</b>	<b>36</b>
<b>1.9.4.1.1 Generales</b>	<b>36</b>
<b>1.9.4.1.2 Específicas</b>	<b>36</b>
<b>1.10 Prima o Precio del Seguro</b>	<b>37</b>
<b>1.11 Reaseguro</b>	<b>37</b>
<b>1.11.1 Contrato de reaseguro</b>	<b>38</b>
<b>1.11.2 Interés asegurable</b>	<b>38</b>
<b>1.11.3 Riesgo Asegurable</b>	<b>38</b>
<b>1.11.4 Obligación Condicional</b>	<b>38</b>
<b>1.11.5 Prima</b>	<b>39</b>
<b>1.12 Análisis Financiero de las Empresas de Seguros en el Ecuador</b>	<b>40</b>
<b>1.13 Instituciones</b>	<b>43</b>
<b>1.14 Siniestros</b>	<b>45</b>

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

	<b>PAG.</b>
<b>2. Análisis Interno y Externo</b>	<b>46</b>
<b>2.1 Análisis Interno.</b>	<b>46</b>
<b>2.1.1. Micro Ambiente</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1.1 Capacidad Administrativa</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1.2 Capacidad Competitiva</b>	<b>50</b>
<b>2.1.1.3 Capacidad Financiera</b>	<b>50</b>
<b>2.1.1.4 Capacidad Tecnológica</b>	<b>51</b>
<b>2.1.1.5. Talento Humano</b>	<b>51</b>
<b>2.1.1.6 Marketing</b>	<b>52</b>
<b>2.2 Análisis Externo</b>	<b>53</b>
<b>2.2.1 Macro Ambiente</b>	<b>53</b>
<b>2.2.1.1. Demografía</b>	<b>53</b>
<b>2.2.1.2. Entorno Económico</b>	<b>53</b>
<b>2.2.1.3. Entorno Tecnológico</b>	<b>58</b>
<b>2.2.1.4. Entorno Natural</b>	<b>58</b>
<b>2.2.1.5. Entorno Político</b>	<b>58</b>
<b>2.2.1.6 Entorno Cultural</b>	<b>59</b>
<b>2.2.1.7 Factor Legal</b>	<b>60</b>
<b>2.2.1.7.1 Tipos de Garantía</b>	<b>60</b>
<b>2.2.1.8 Competencia</b>	<b>62</b>

<b>2.3 Levantamiento de información del departamento de cobranzas</b>	<b>63</b>
<b>2.3.1. Descripción de los Procesos de Cobranzas</b>	<b>63</b>

### **CAPITULO III**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.**

	<b>PAG.</b>
<b>3. 1 Misión</b>	<b>66</b>
<b>3.2 Visión</b>	<b>66</b>
<b>3.3 Objetivos</b>	<b>67</b>
<b>3.3.1 Objetivos Financieros</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2 Objetivos a largo plazo</b>	<b>67</b>
<b>3.3.3 Objetivos a corto plazo</b>	<b>67</b>
<b>3.4 Políticas</b>	<b>68</b>
<b>3.5 Estrategias</b>	<b>68</b>
<b>3.5.1 Diagnóstico Estratégico</b>	<b>69</b>
<b>3.6 Principios y Valores</b>	<b>70</b>



## **CAPITULO IV:**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACION EN LOS PROCESOS DE GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA DE FIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE SUL AMERICA COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A.**

	<b>PAG.</b>
<b>4.1 Análisis de Costos en la Gestión de Cobranzas</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Índices de Resultados y Gestión</b>	<b>80</b>
<b>4.3 Nuevas tendencias de Cobranzas</b>	<b>81</b>
<b>4.4 Planificación Estratégica de Cobranzas</b>	<b>83</b>
<b>4.5 Definición de misión y visión</b>	<b>85</b>
<b>4.5.1 Misión</b>	<b>85</b>
<b>4.5.2 Visión</b>	<b>85</b>
<b>4.6 Análisis FODA</b>	<b>86</b>
<b>4.7 Definición de objetivos del departamento de cobranzas</b>	<b>98</b>
<b>4.7.1 Objetivos Generales</b>	<b>98</b>
<b>4.7.2 Objetivos Específicos</b>	<b>98</b>
<b>4.8 Análisis de Políticas y Procedimientos del departamento de cobranzas</b>	<b>99</b>
<b>4.8.1 Alcance</b>	<b>99</b>
<b>4.8.2 Aplicación</b>	<b>99</b>
<b>4.8.3 Asignación, Gestión y Recaudación de Cartera</b>	<b>99</b>
<b>4.8.4. Aplicación de pagos</b>	<b>101</b>
<b>4.8.5 Anulación de Facturas y Castigo de Cuentas de clientes de dudoso cobro</b>	<b>102</b>
<b>4.8.6 Índices de Gestión</b>	<b>104</b>
<b>4.8.6.1 Indicadores de Gestión y Resultados</b>	<b>104</b>
<b>4.8.7 Anexos</b>	<b>107</b>
<b>4.8.7.1 Hoja de Entrega de Documentos</b>	<b>107</b>

<b>4.9 Diseño de Flujo grama del departamento de Cobranzas</b>	<b>108</b>
<b>4.10 Elaboración de manual de funciones</b>	<b>112</b>

**CAPITULO V: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACION EN LOS PROCESOS DE GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA DE FIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE SUL AMERICA COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A.**

<b>5.1 Propuesta de implantación</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Señales de deterioro en la situación del adeudado</b>	<b>114</b>
<b>5.2.1 Clasificación bancaria de los clientes</b>	<b>115</b>
<b>5.3 Dirección del departamento de cobranzas</b>	<b>120</b>
<b>5.3.1 Concesión de créditos</b>	<b>121</b>
<b>5.3.2 Período de cobranza o plazo</b>	<b>121</b>
<b>5.3.3 Cobro efectivo de las cuentas</b>	<b>121</b>
<b>5.3.4 Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar</b>	<b>121</b>
<b>5.3.5 Control sobre la concesión de crédito</b>	<b>122</b>
<b>5.4 Desarrollo de Gestión de Cobro</b>	<b>122</b>
<b>5.4.1 Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación del período medio de cobranza</b>	<b>122</b>
<b>5.4.2 Control sobre los cobros</b>	<b>123</b>
<b>5.4.3 Cuentas Incobrables</b>	<b>123</b>
<b>5.4.4 Estimación de cuentas incobrables</b>	<b>123</b>
<b>5.4.5 Aspectos Legales</b>	<b>124</b>
<b>5.4.6 Procesamiento Electrónico de Datos</b>	<b>125</b>
<b>5.4.7 Métodos Modernos para Archivos y registros de Cobranzas</b>	<b>125</b>
<b>5.4.8 Organización y Funciones de Crédito y cobranzas</b>	<b>125</b>
<b>5.4.9 Aprobación de crédito a clientes</b>	<b>125</b>
<b>5.4.10 Control de los cobros de las cuentas</b>	<b>126</b>
<b>5.4.11 Recuperación de cuentas</b>	<b>126</b>
<b>5.4.12 Administración y control del Crédito y el Concepto de Mercadotecnia integrada</b>	<b>126</b>
<b>5.4.13 Los clientes como recursos de la organización</b>	<b>126</b>

<b>5.5 Implantación</b>	<b>128</b>
<b>5.6 Variables e indicadores</b>	<b>129</b>
<b>5.7 Formas para cobranzas con resultados positivos</b>	<b>131</b>
<b>5.8 Herramientas para gestión de cobros</b>	<b>132</b>
<b>5.8.1</b> Agenda de Gestión de cobranzas	<b>132</b>
<b>5.8.2</b> Grabación de Conversaciones Telefónicas	<b>132</b>
<b>5.8.3</b> Visualización de documentos en línea	<b>132</b>
<b>5.9 Diseño de sistema de cobranzas</b>	<b>133</b>
<b>5.10 Costo Beneficio</b>	<b>147</b>

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>6.1 Conclusiones</b>	<b>149</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>151</b>

	<b>PAG.</b>
<b>Fuente Bibliográfica</b>	I
<b>Cuadros</b>	IV
<b>Gráficos</b>	VII

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Antecedentes**

La recuperación de cartera en cualquier tipo de empresa es una de las aristas más importantes para el giro del negocio, ya que aporta con liquidez a la organización y permite que el ciclo productivo siga con su curso normal.

Debido al crecimiento que tuvo en el país Sul América Compañía de Seguros del Ecuador fusionó su organización en el año 2005 con la empresa ecuatoriana “Seguros Integral”, adquiriendo con esta alianza estratégica todo el portafolio de negocios en Ramos Generales y Fianzas y de igual forma la cartera del Ramo de Fianzas, el cual Sul América no emitía.

Debido a la naturaleza de las fianzas, las cuales difieren en su totalidad de un seguro de vehículo, vida, incendio, etc.; el envejecimiento de esta cartera ha incrementado con el paso de los años, lo que ha dado como resultado cuentas por cobrar mayores a \$1,200.000.

Es importante definir lo que es una póliza de fianza: “La fianza es el contrato por el cual una persona llamada fiador se obliga frente al acreedor de otra, de cumplir la obligación de ésta si el deudor no la cumple”<sup>1</sup>

Es decir, la fianza es un contrato accesorio a un contrato principal, la cual garantiza el cumplimiento de lo que estipula el contrato inicial frente a un acreedor o beneficiario; en este caso la aseguradora afianza el cumplimiento de un tercero frente al contratante.

La recuperación de esta cartera ha tenido varios gestores en Sul América Compañía de Seguros del Ecuador, con los cuales se ha buscado disminuir considerablemente el monto de la deuda y a su vez bajar la exposición al riesgo que mantiene la compañía.

En el año 2005 se contrató los servicios de la Compañía Search Cobranzas Comerciales, para el año 2007 el contrato con esta empresa se dio por terminado y se encargo la administración, asignación y recuperación de esta cartera al Departamento de cobranzas de Sul América de Seguros.

Este departamento manejó esta cartera hasta el mes de julio del 2008; a partir del mes de Agosto del mismo año se entregó la recuperación de cartera a nivel nacional a dos personas del departamento de Cobranzas para la gestión y recuperación únicamente de la cartera de Fianzas, a diferencia del año 2007 que fue realizada por los Ejecutivos de cobranzas, que además de esta función tenían a cargo labores correspondientes a otros ramos.

En los últimos años la empresa mantiene un porcentaje de cartera vencida superior a lo recomendable para una organización; por lo cual existe la necesidad latente de crear un Manual de Procesos y Funciones y con esto establecer estrategias y propuestas para contrarrestar esta falencia, con lo cual se contribuirá a la optimización de recursos y por ende la maximización de ingresos económicos para a la compañía.

A través de esta propuesta se busca mejorar y optimizar procesos en el campo de cobranzas en Sul América Compañía de Seguros C.A., ya que esta área a pesar de ser una de las de mayor importancia para el funcionamiento de toda compañía, no se le ha dado el valor real que genera, ni se ha profundizado en investigación y análisis para el ramo de Fianzas.



## **1.2 Base legal de la institución**

Sul América de Seguros del Ecuador se rige a la Ley General de Seguros del Ecuador y es controlada y regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros

A continuación se detallan los artículos de la Ley General de Seguros del Ecuador más relevantes y relacionados con el desarrollo de esta tesis.

### **1.2.1 Ley general de seguros del Ecuador**

**Art. 1.-** Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Art. 2.-** Integran el sistema de seguro privado:

- a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros.

En el artículo 3 se explica cuales son los tipos de empresas de seguros que pueden funcionar en el Ecuador:

Las empresas de seguros son: de seguros generales, de seguros de vida y las que operaban al 3 de abril de 1998 en conjunto en las dos actividades. Las empresas de seguros que se constituyeron a partir del 3 de abril de 1998, sólo podrán operar en seguros generales o en seguros de vida.

Las de seguros generales.- Son aquellas que aseguren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías.

**Art. 7.-** Son asesores productores de seguros:

a) Los agentes de seguros con relación de dependencia, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y los agentes de seguros sin relación de dependencia, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato mercantil de agenciamientos suscrito entre las partes;

b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

Las empresas de seguros serán solidariamente responsables por los actos ordenados o ejecutados por los agentes de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos.

Desde el artículo 43 al 47 se tratan los artículos sobre Fianzas:

**Art. 43.-** La empresa de seguros, dentro de su actividad, está facultada, previa autorización del Superintendente de Bancos y Seguros, para otorgar mediante la emisión de pólizas, por cuenta de terceros, a favor de personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, fianzas o garantías cuyo otorgamiento no esté prohibido por ley.

El afianzado está obligado a entregar a favor de la entidad de seguros, las contragarantías personales o reales que respalden el riesgo asumido.

El afianzado podrá ceder en favor de la empresa de seguros sus derechos para el cobro de valores por el anticipo a recibir, así como por las liquidaciones por planillas a emitirse por los trabajos realizados tanto del contrato garantizado como de otros a los que tuviere derecho.

La falta de pago de la prima no suspende ni termina los efectos de la garantía.

También podrá convenir que en caso de que los beneficiarios del sector público ordenen la renovación de las garantías, las primas correspondientes sean pagadas por éstos con cargo a los valores que tengan retenidos a sus contratistas.

La empresa de seguros podrá convenir que el pago de la prima por la emisión o renovación de la póliza, lo realice el solicitante, el afianzado o el asegurado.

El recibo o factura de prima, debidamente certificado por la empresa de seguros, constituye título ejecutivo.

**Art. 44.-** El afianzado está obligado a mantener en vigencia la póliza, de acuerdo a las disposiciones legales o contractuales a las que accede, hasta el total cumplimiento de las obligaciones garantizadas.

La responsabilidad de la empresa de seguros no excederá de la suma máxima asegurada indicada en la póliza o sus anexos.

En ningún caso la empresa de seguros podrá obligarse a más de lo que deba el afianzado.

De igual manera, el riesgo asegurado deberá constar en forma clara y determinada sin que pueda extenderse la cobertura a otras obligaciones que por ley o contrato tenga el afianzado.

En las fianzas por anticipos, la suma asegurada se reducirá a medida que se los vaya devengando.

Se entiende causado el siniestro en los casos establecidos en la ley o el contrato.

Para el cobro de la fianza, el asegurado deberá proceder de acuerdo con lo que la ley, la obligación principal y la póliza establezcan en lo pertinente a notificación y trámite. Se adjuntarán los documentos que acrediten el incumplimiento en lo que se refiera a la obligación afianzada, así como a la naturaleza y monto del reclamo.

Una vez expedida la resolución administrativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros o el fallo judicial que declare el incumplimiento de una compañía, se procederá dentro de los 15 días siguientes a la inscripción de la misma en el Registro de Incumplidos de la Contraloría General del Estado.

De igual forma, la empresa de seguros podrá también solicitar dicha inscripción, en el caso de mora de obligaciones por parte del contratista.

**Art. 45.-** La responsabilidad de la empresa de seguros termina:

- a) Por la suscripción del acta que declare extinguidas las obligaciones del afianzado o contratista; o por el vencimiento del plazo previsto en el contrato principal;
- b) Por la devolución del original de la póliza y sus anexos;

- c) Por el pago de la fianza;
- d) Por la extinción de la obligación afianzada;
- e) Por no haberse solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de las fianzas, dentro de su vigencia; y,
- f) Por las causas señaladas en la ley.

**Art. 46.-** Si el asegurado al momento de ocurrir el siniestro fuere deudor del afianzado por cualquier concepto, se compensarán las obligaciones hasta el monto correspondiente.

La empresa de seguros podrá oponer como excepciones todas aquellas que por ley y los contratos pueda plantear el afianzado.

**Art. 47.-** El asegurador tendrá acción contra el afianzado para el reembolso de lo que haya pagado por él, con intereses y gastos, aún cuando dicho pago haya sido ignorado o rechazado por éste. Para este efecto la póliza en la que conste haberse efectuado el pago o el recibo de indemnización, constituirá título ejecutivo.

Las contragarantías entregadas por el afianzado a la empresa de seguros podrán ser ejecutadas hasta por el monto demandado o adeudado, por los pagos parciales o cargos provenientes de las pólizas y de sus renovaciones realizadas por las empresas de seguros.

El asegurado antes de proceder al pago de los valores correspondientes a la liquidación final del contrato, exigirá al contratista la presentación de un certificado de no constar, como deudor moroso, en la Central de Deudores de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Art. 52.-** La fusión entre empresas de seguros o entre compañías de reaseguros, debe ser aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros y regirse para su perfeccionamiento por el procedimiento determinado por la Junta Bancaria. Se observarán los mismos requisitos que se exigen para la cesión total de negocios, en

cuanto sean aplicables, cuidando que los intereses de los asegurados o reasegurados queden perfectamente garantizados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>LEY GENERAL DE SEGUROS, CODIFICACION  
PUBLICADO: Registro Oficial 403 FECHA: 23 de Noviembre de 2006

### **1.3 Objetivos de la institución**

Ser una empresa con presencia sólida en el mercado asegurador ecuatoriano que brinda productos innovadores acordes a las necesidades de nuestros asegurados y asesores productores de seguros con un alto nivel de competitividad y eficiencia.<sup>2</sup>

#### **1.3.1 Misión**

Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo.

#### **1.3.2 Visión**

Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas.

---

<sup>2</sup> Página Web Oficial de Latina Seguros y Reaseguros C.A.  
<http://www.latinaseguros.com.ec/page/nosotros/quienes-somos.php>

## **1.4 La empresa**

### **1.4.1 Reseña histórica**

Sul América Seguros fue fundada por Joaquín Sánchez De Larragoiti en el año de 1895, en Río de Janeiro - Brasil, siendo una empresa orientada al lanzamiento de productos innovadores para la época del mercado de seguros.

En 1899 se abre Sul América Perú, debido a la gran intensidad de las relaciones comerciales entre Ecuador y Perú varios ecuatorianos, en especial gente de la región costa dedicada a la producción de cacao, comenzaron a tomar seguros de vida con la empresa de Seguros Peruana.

Para el año de 1938, después de la creación de la Súper Intendencia de Bancos en 1930 se abre la primera sucursal en Ecuador, donde operaba Sul América Seguros (Ramos Generales) y Sud América Seguros (Ramos de Vida).

En el año de 1952 se inaugura el edificio ubicado en las calles Malecón e Illingworth, en la ciudad de Guayaquil; siendo uno de los inmuebles más destacados arquitectónicamente en su época en la urbe porteña.



El 1953 con el fin de expandir los servicios que se ofrecían Sul América Seguros, se crea la división Sul América Terrestres, Marítimos y Accidentes; todo esto debido al desarrollo industrial y agrícola que se generaba en nuestro país.

En 1994 Sul América Seguros y Sud América Seguros, se constituyen en compañías nacionales.

En el nuevo milenio, en el año 2003 el Grupo asegurador venezolano Equator Holdings, adquirió Sul América Seguros Ecuador y Sud América Vida Ecuador.

En el año 2005 se da la Fusión por absorción entre Sul América Seguros y Seguros Integral, convirtiéndose la nueva Sul América Seguros en una empresa más solvente y sólida, única con presencia geográfica en las 11 principales ciudades del país.

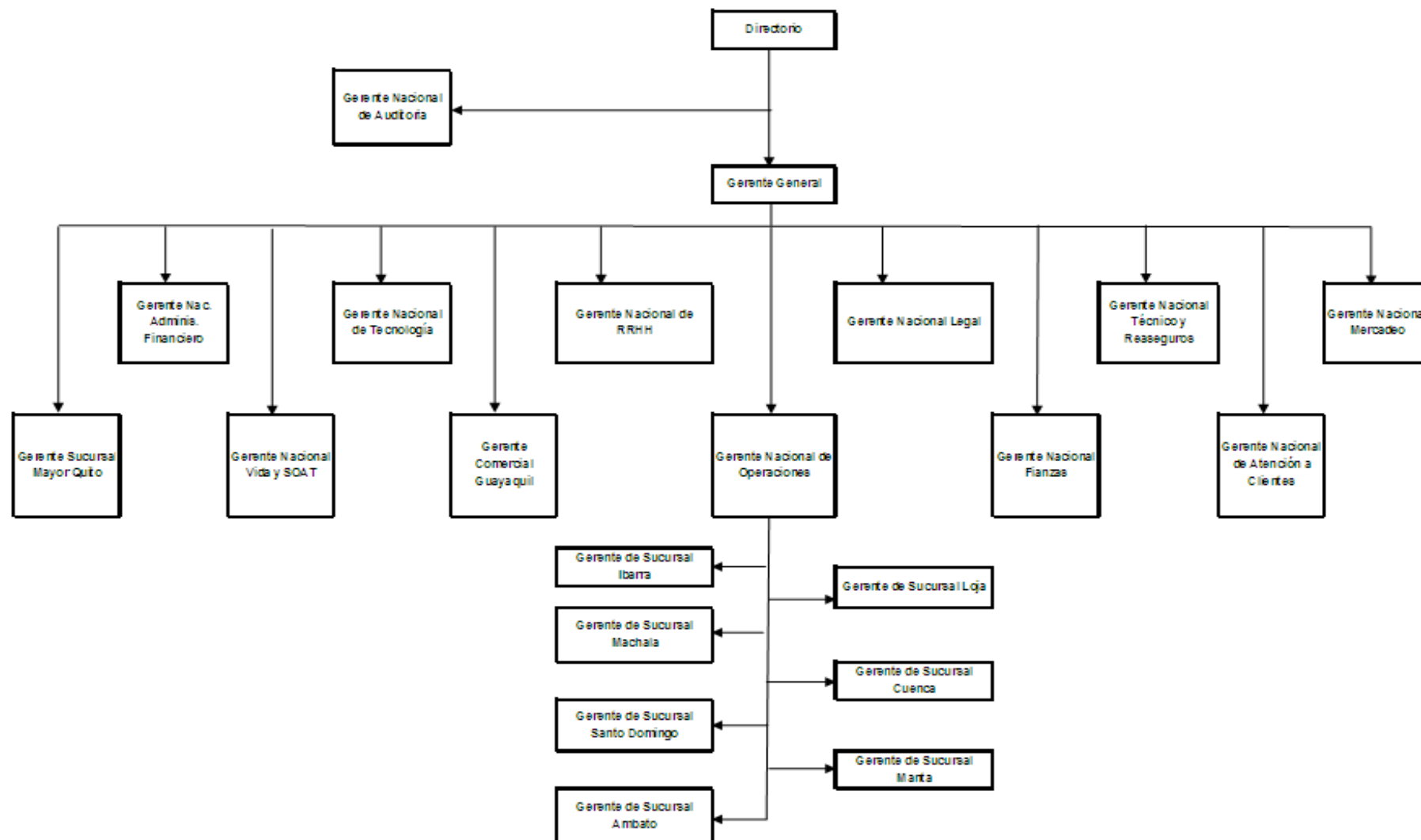
En el año 2008 Sul América cambia su razón social a *Latina Seguros y Reaseguros C.A*, también en este importante año se incursiona de manera exitosa en el nuevo Ramo del SOAT (Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito).

Hoy en día es una de las aseguradoras más prestigiosas del mercado asegurador local, gracias a la elevada calidad técnica, eficiencia y excelencia en el servicio.

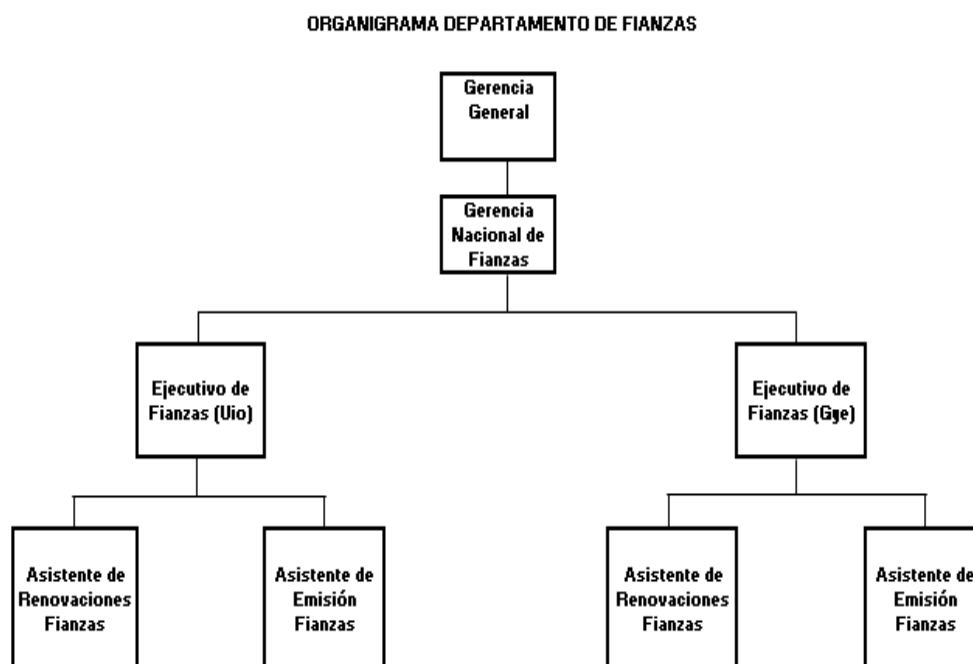


## 1.5 Organigrama

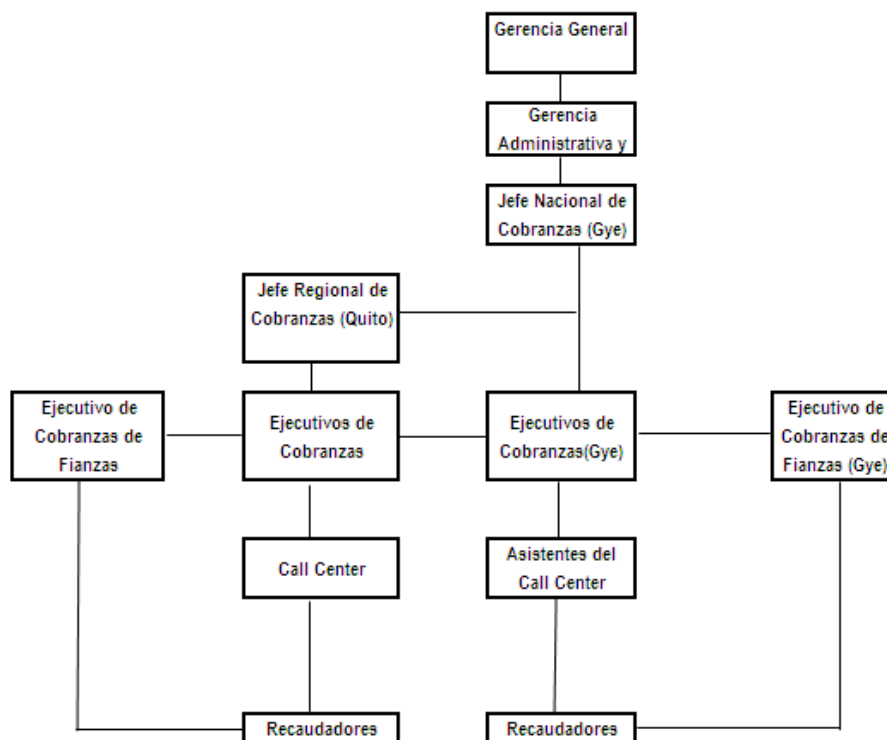
### 1.5.1 .Organigrama organizacional



### 1.5.2 Organigrama del departamento de Fianzas



### 1.5.3 Organigrama del departamento Administrativo y Cobranzas



## 1.6 Mercado

El mercado asegurador en el ramo de fianzas se ha desarrollado incipientemente en el Ecuador en la última década, principalmente por el incremento e inyección económica de varios gobiernos en la contratación pública; esto ha contribuido a que varias Aseguradoras incursionen en este ramo netamente técnico. Muchas de estas compañías han podido mantenerse vigentes en el mercado y muchas otras han tenido que cerrar.

Actualmente el mercado asegurador ecuatoriano en el Ramo de Fianzas, dentro de las primeras 10 posiciones ubica a la Compañía de Seguros Confianza en el primer lugar, con una participación del 17%; a esta aseguradora le siguen Oriente y Equinoccial; con la menor participación esta Seguros Interoceánica con el 3%, dentro del grupo que lidera el mercado.

Latina Seguros tiene el 5% de participación en el mercado de Fianzas, lo cual la posiciona en el séptimo lugar.

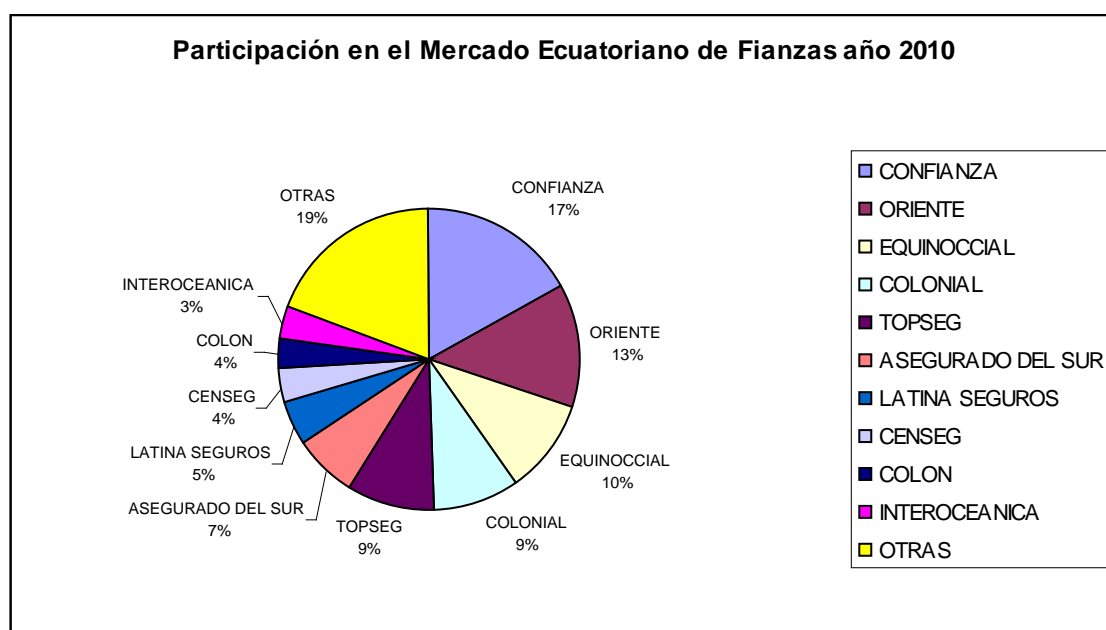
El siguiente cuadro muestra la participación de mercado de las aseguradoras en el ramo de Fianzas en el Ecuador en el año 2010

**Cuadro No. 1**

Producción de Fianzas		
Año 2010		
COMPAÑÍA	Dic-10	% PARTICIPACION
CONFIANZA	13,137,404	17%
ORIENTE	10,126,133	13%
EQUINOCCIAL	7,842,147	10%
COLONIAL	7,052,634	9%
TOPSEG	6,927,099	9%
ASEGURADO DEL SUR	5,427,957	7%
LATINA SEGUROS	3,607,094	5%
CENSEG	2,719,580	4%
COLON	2,703,999	4%
INTEROCEANICA	2,475,596	3%
OTRAS	15,011,407	19%
<b>Total general</b>	<b>77,031,049</b>	

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros, Elaborado por: Fabricio Plaza

**Gráfico No. 1**



Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

### 1.6.1 Evolución del seguro en el Ecuador

La sociedad ecuatoriana por herencia no ha tenido dentro de sus hábitos prioritarios la cultura del seguro, los ecuatorianos en su gran mayoría aseguramos solamente lo que por obligación debemos proteger; mientras que un pequeño porcentaje motivado por factores como los altos índices de inseguridad, accidentes de tránsito, desastres naturales y enfermedades catastróficas de las últimas décadas, aseguran sus bienes y su vida por iniciativa propia.

Este comportamiento ha ido cambiando en los últimos años, lo cual se ve reflejado en un mayor pago de primas en los ramos de vida, salud, vehículos y en seguros para el hogar.

La tendencia en el mercado asegurador ecuatoriano desde el año 2006 al 2010, ha sido la siguiente:

**Cuadro No.2**

<b>Resumen de prima pagada</b>				
<b>Años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010</b>				
<b>Todos los ramos</b>				
<b>Mercado</b>			<b>Latina Seguros</b>	
<b>Año</b>	<b>Prima pagada</b>	<b>% crecimiento</b>	<b>Prima pagada</b>	<b>% crecimiento</b>
2006	604,800,554		25,016,662	
2007	666,188,125	10%	24,081,231	4%
2008	875,779,520	31%	38,234,685	59%
2009	942,561,990	8%	37,499,093	-2%
2010	1,107,593,046	18%	34,978,183	-7%

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

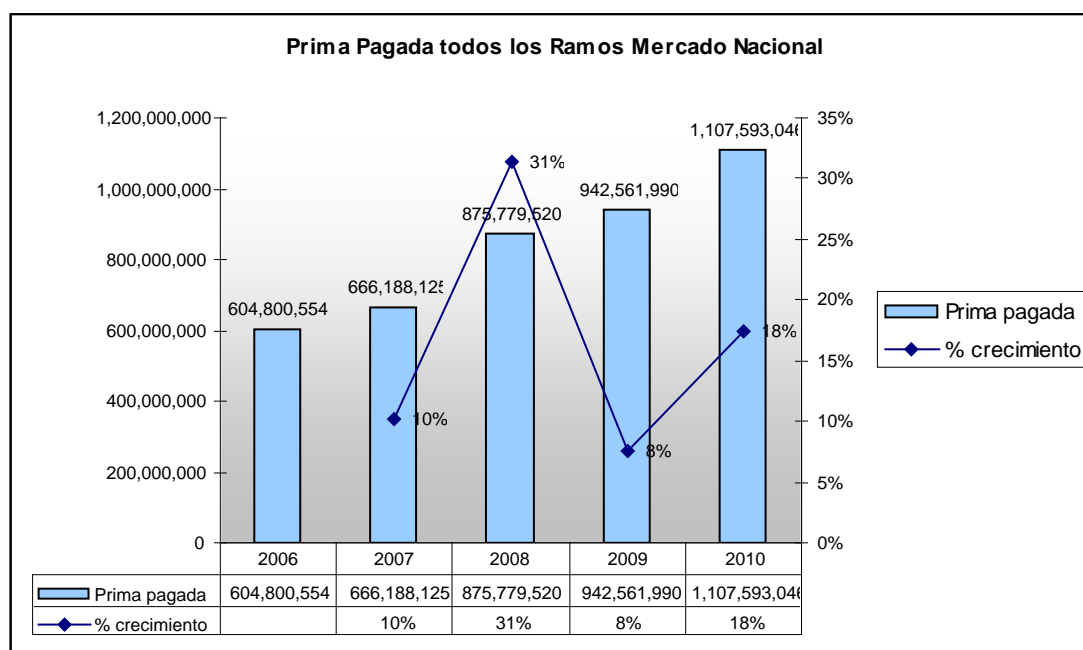
De los cinco periodos analizados, podemos observar que el comportamiento ha sido de crecimiento constante, destacando el periodo 2007 al 2008, en el que se produjo un incremento del 31% de la prima pagada, esto se debió a la inclusión del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) en el mercado nacional; mismo que

se introdujo con un valor de prima elevado, el cual se vio directamente reflejado en el resultado económico de todas las aseguradoras que incursionaron en este ramo.

Para Latina Seguros, el haber sido una de las compañías que asumió el proceso de emisión de SOAT, le dio como resultado un incremento en 59 puntos porcentuales en la prima pagada del periodo del año 2007 al 2008.

El último periodo observado nos muestra que la prima pagada se ha incrementado en 18% en relación al año 2009. Este incremento se debe a que los programas de Gobierno se mantienen, tendiendo a aumentar los niveles de contratación pública; este factor tiene incidencia directa en la generación de negocios para las compañías de Seguros a nivel nacional.

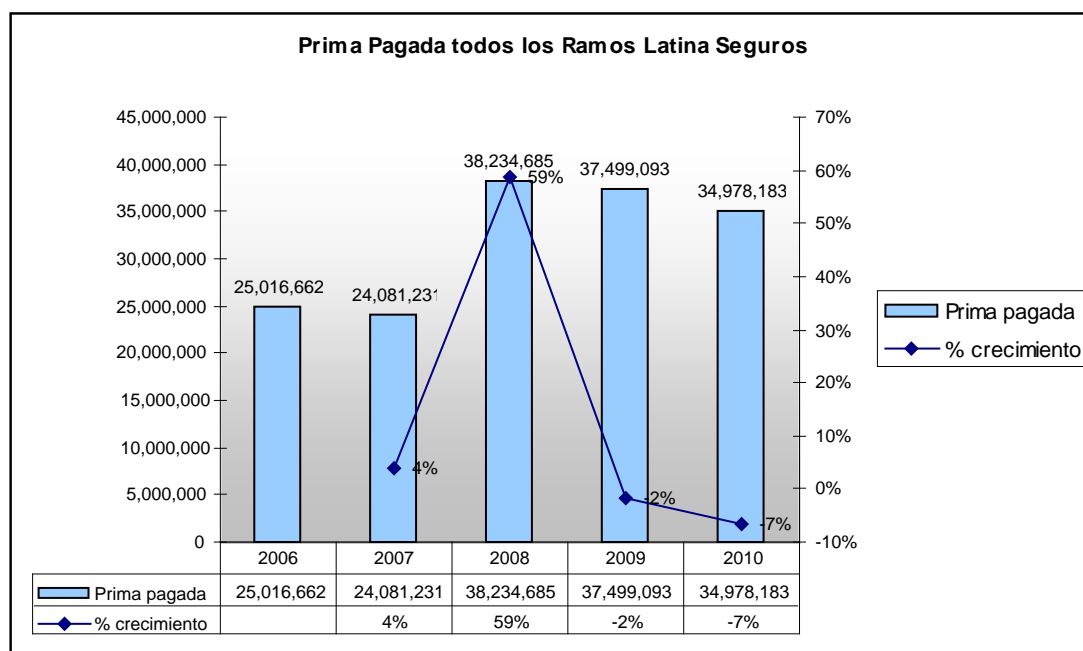
**Gráfico No. 2**



Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

**Gráfico No. 3**

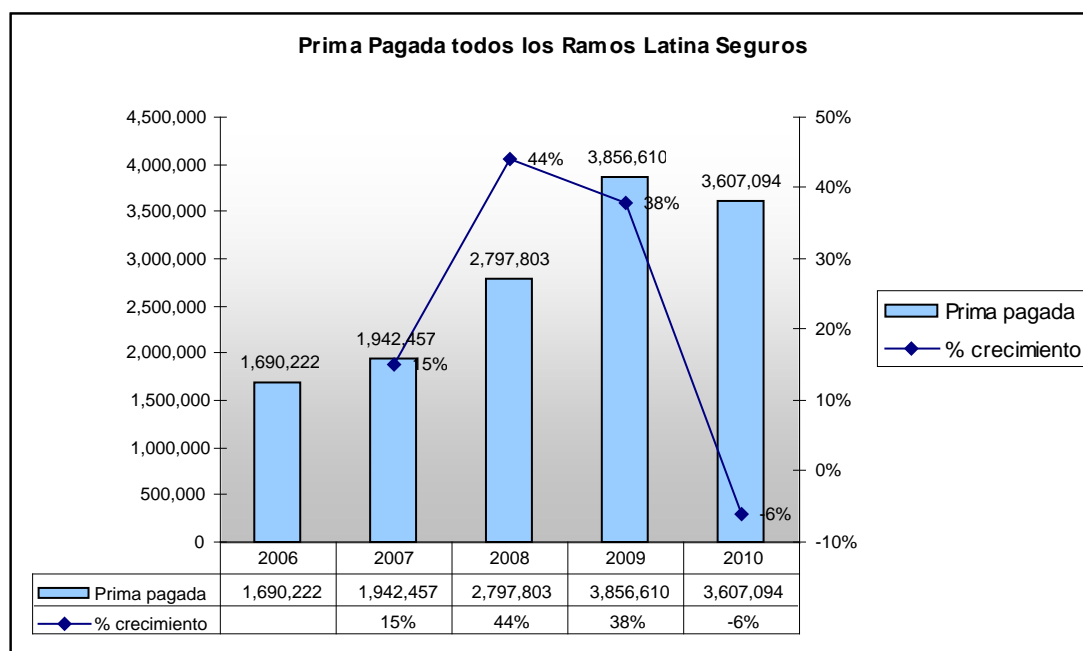


Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

La tendencia del mercado ha sido creciente hasta el año 2009. Comparando el comportamiento en la producción, durante el mismo período para Latina Seguros (antes Sul América) podemos observar una tendencia decreciente a partir del año 2008.

**Gráfico No. 4**



Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

En el mercado de Fianzas, la tendencia también ha sido creciente. El incremento del mercado ha sido sostenido, sin embargo para el año 2008 se puede evidenciar un crecimiento del 95% respecto al año 2007, debido a la gran cantidad de contratos que otorgó el Gobierno Nacional.



La tendencia en el mercado de Fianzas desde el año 2006 al 2010, ha sido la siguiente:

**Cuadro No. 3**

<b>Resumen de prima pagada</b> <b>Años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010</b> <b>Todos los ramos</b>				
	<b>Mercado</b>		<b>Latina Seguros</b>	
<b>Año</b>	<b>Prima pagada</b>	<b>% crecimiento</b>	<b>Prima pagada</b>	<b>% crecimiento</b>
2006	31,676,438		1,690,222	
2007	38,060,333	20%	1,942,457	15%
2008	74,040,600	95%	2,797,803	44%
2009	74,483,563	1%	3,856,610	38%
2010	77,031,049	3%	3,607,094	-6%

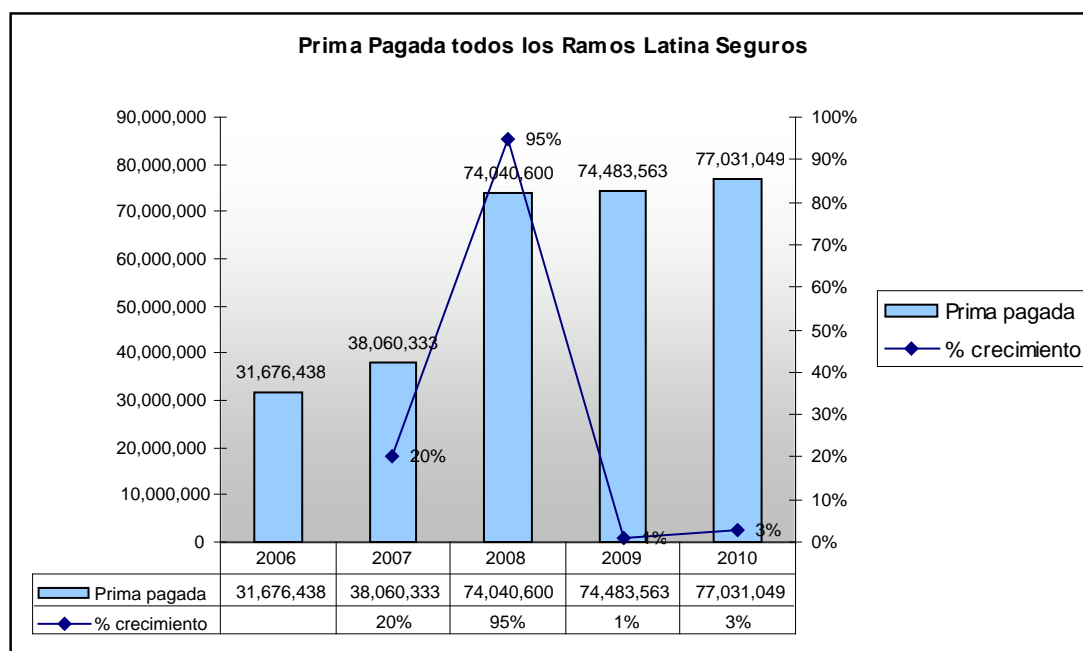
Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

De los cinco periodos analizados, podemos observar que el comportamiento ha sido de un crecimiento constante, a excepción del periodo 2007 al 2008, en el cual en el mercado se produjo un incremento importante del 95% de la prima pagada.

El último periodo observado nos muestra que la prima pagada se ha incrementado en 3% en relación al año 2009.

**Gráfico No. 5**



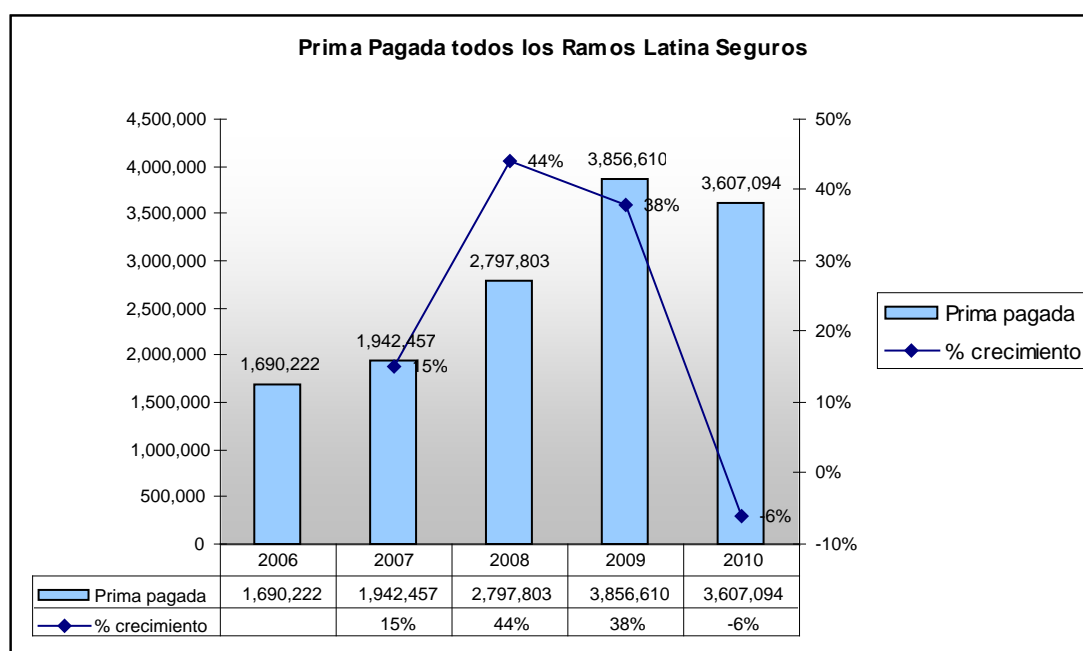
Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

Para Latina Seguros el comportamiento de la prima en el Ramo de Fianzas ha sido similar al del mercado Nacional. Teniendo un incremento de 44% en el primaje del año 2008 respecto al periodo anterior.

Un buen manejo en el área de comercialización y análisis técnico del riesgo lograron que para el año 2009 el porcentaje de prima pagada siga creciendo, lo cual dio como resultado que Latina Seguros se mantenga entre las mejores diez compañías posesionadas en el mercado de Fianzas.

**Gráfico No. 6**



Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

## **1.7 Seguros generales**

Los seguros Generales en el Ecuador se clasifican en los siguientes ramos; los cuales se detallan a continuación:

### **1.- Incendio**

Corresponde a todas aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una Indemnización en caso de daño o pérdida de los bienes asegurados, a causa de incendio.

### **2.- Pérdida de beneficios por incendio**

Comprende todas aquellas coberturas de seguros que protegen contra la pérdida de beneficios económicos a causa de incendios de los bienes asegurados u otros riesgos adicionales de incendio, excepto sismo o incendio a consecuencia de sismo.

### **3.- Terremoto**

Corresponde a todas aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización en caso de daño o pérdida a los bienes asegurados, causadas por sismo o incendio a consecuencia de sismo.

### **4.- Pérdida de beneficios por terremoto**

Comprende todas aquellas coberturas de seguros que protegen contra la pérdida de beneficios económicos en caso de daño o pérdida a los bienes asegurados, causadas por sismo o incendio a consecuencia de sismo.

## **5.- Riesgos de la naturaleza**

Comprende aquellas coberturas de seguro que garantizan una indemnización por daño o pérdida de los bienes asegurados, a consecuencia de riesgos de la naturaleza, excepto sismo; y que constituyan adicionales a la cobertura de incendio.

## **6.- Terrorismo**

Incluye todas aquellas coberturas que otorguen una indemnización al asegurado, por daño o pérdida de los bienes asegurados, a consecuencia de huelga, desorden popular, actos terroristas y otros similares.

## **7.- Otros riesgos adicionales a incendio**

Deberán incluirse todas aquellas coberturas de seguro, no señaladas anteriormente, que garantizan al asegurado una indemnización, en caso de daños o pérdidas de los bienes asegurados, a causa de los riesgos señalados en cada caso, y que constituyan adicionales a la cobertura de incendio.

## **8.- Robo**

Corresponde a todas aquellas coberturas de seguro que indemnizan al asegurado por daño o pérdida de los bienes asegurados, derivados de la sustracción ilegítima o de su tentativa por parte de terceros.

## **9.- Daños físicos vehículos motorizados**

Corresponde incluir aquellas coberturas de seguro que indemnizan al asegurado por daños o pérdidas causados a los vehículos motorizados de uso particular, excluido el riesgo de responsabilidad civil.

Incluye todo vehículo (autos, camionetas, furgones, s. wagons, jeeps, buses, camiones, etc.), cuyo uso es particular, inclusive aquellos vehículos cuyo asegurado es una empresa.

#### **10.- Daños físicos vehículos motorizados comerciales**

Corresponde incluir aquellas coberturas de seguro que indemnizan al asegurado por daños o pérdidas causados a los vehículos motorizados de transporte y de uso comercial, excluido el riesgo de responsabilidad civil.

Se entiende por aquéllos a todo vehículo (autos, camionetas, furgones, s. wagons, jeeps, buses, camiones, etc.), de transporte de personas o de bienes y cuyo uso es comercial, como taxis y vehículos de turismo.

#### **11.- Casco marítimo**

Corresponde a las coberturas de seguros que garantizan una indemnización al asegurado en caso de pérdida o daños a la nave, embarcación o artefacto flotante asegurado, por cualquier riesgo marítimo, fluvial o lacustre, distinto del de transporte; Incluyendo la cobertura de responsabilidad civil.

#### **12.- Casco aéreo**

Corresponde a las coberturas de seguros que garantizan una indemnización al asegurado en caso de pérdida o daños a la aeronave asegurada, por cualquier riesgo distinto del de transporte; incluyendo la cobertura de responsabilidad civil.

#### **13.- Transporte terrestre**

Comprende aquellas coberturas de seguros que garantizan al asegurado una indemnización en caso de daños o pérdidas que afecten a la carga o mercadería

transportada por vía terrestre, dentro y fuera del país, excluido el riesgo de responsabilidad civil.

#### **14.- Transporte marítimo**

Comprende todos aquellos seguros que garantizan al asegurado una indemnización en caso de daños o pérdidas que afecten a la carga o mercadería transportada por vía marítima, fluvial o lacustre, dentro y fuera del país, excluido el riesgo de responsabilidad civil.

#### **15.- Transporte aéreo**

Comprende aquellas coberturas de seguros que garantizan al asegurado una indemnización en caso de daños o pérdidas que afecten a la carga o mercadería transportada por vía aérea, dentro y fuera del país, excluyéndose el riesgo de responsabilidad civil.

#### **16.- Equipo contratista**

Deberán incluirse todas aquellas coberturas de seguro que garantizan una indemnización por pérdida o daños a los equipos de contratista, incluyéndose el agrícola, y la responsabilidad civil consecuencial relativa a esta cobertura.

#### **17.- Todo riesgo construcción y montaje**

Corresponde incluir aquellas coberturas de seguros que garantizan al asegurado una indemnización por los riesgos derivados de trabajos de construcción e ingeniería civil, y la responsabilidad civil consecuencial a dicha cobertura.

## **18.- Avería de maquinaria**

Se incluyen aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización, por daños o pérdidas a las maquinarias o instalaciones aseguradas.

## **19.- Equipos electrónicos**

Se incluyen aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización, por daños o pérdidas a los equipos electrónicos destinados al procesamiento de datos o de información, o las instalaciones aseguradas.

## **20.- Responsabilidad civil vehículos motorizados**

Incluye aquellas coberturas de seguro que garantizan la responsabilidad que le puede caber al propietario o conductor de un vehículo, por daños causados a terceros.

## **21.- Responsabilidad civil**

Corresponde a aquellas coberturas de seguro, en que el asegurador se compromete a indemnizar al asegurado del perjuicio patrimonial derivado de su obligación de reparar los daños y perjuicios causados a terceros, por hechos de los que sea civilmente responsable.

Sin embargo, no deberá incluirse la responsabilidad civil consecucional de aquellos ramos en que expresamente se señala que dicha responsabilidad civil forma parte de ellos.

## **22.- Multirriesgos**

Deberán incluirse sólo aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización por daños o pérdidas a causa de diversos riesgos, y respecto de las



cuales no sea posible subdividir la prima en los ramos cubiertos, se trate de seguros personales o de empresa.

### **23.- Accidentes personales**

Corresponde incluir todos aquellos seguros que garantizan una indemnización u otros beneficios, en caso de accidentes que motiven la muerte o incapacidad, como asimismo aquellas coberturas complementarias a éstos, con excepción del “S.O.A.P.” que trata el número siguiente.

Comprende la cobertura de “Asiento de Pasajeros”, independientemente del medio de transporte de que se trate.

### **24.- Garantía**

Corresponde incluir aquellas coberturas, en que el asegurador se obliga para con el asegurado a indemnizarle por los daños patrimoniales que un tercero le causare con ocasión del incumplimiento de las obligaciones contraídas.

### **25.- Fidelidad**

Corresponde a aquellos seguros que garantizan al asegurado una indemnización por las pérdidas ocurridas a consecuencia de actos incorrectos o dolosos cometidos por uno o más empleados en el desempeño de sus cargos, o por los daños causados directamente por aquéllos o que fueren de su responsabilidad.

También deberá incluirse en este ramo aquellas coberturas en que el asegurador garantiza al asegurado la permanencia del afianzado en la escuela, institución o empresa.

## **26.- Seguro de crédito a la exportación**

Incluye aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización ante el riesgo de no pago del crédito otorgado a una persona, natural o jurídica, por una operación de exportación.

## **27.- Seguro agrícola**

Corresponde a aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización ante el riesgo de pérdidas o daños causados por eventos climáticos a producciones agrícolas.

## **28.- Seguro salud**

Corresponde incluir en este ramo las pólizas de seguros que cubran los riesgos de enfermedades de cualquier tipo, incluidas las oncológicas y tratamientos dentales.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Información tomada de la Súper Intendencia de Valores y Seguros de Chile

## 1.8 Contrato de seguro de fianzas

“La Fianza es el contrato por el cual una persona llamada fiador se obliga frente al acreedor de otra, de cumplir la obligación de ésta si el deudor no la cumple”<sup>5</sup>

El contrato de fianzas es un contrato accesorio a un contrato principal en el cual existen tres individuos claramente definidos:

1. El Fiador o aseguradora, es quien tiene la obligación frente al acreedor o también llamado Asegurado, de cumplir la obligación del deudor o Afianzado estipulada en el contrato principal en caso de que el afianzado no lo hiciera.
2. Acreedor o Asegurado, es el beneficiario y es quién solicita las pólizas de fianzas para garantizar la buena ejecución del contrato.
3. Deudor o afianzado, es quien tiene la obligación frente al Asegurado de cumplir a cabalidad las cláusulas del contrato principal.

El Art. 2 del decreto supremo 1147, dice que son elementos esenciales del contrato de seguro las siguientes partes:

1. El asegurador.
2. El solicitante, asegurado o beneficiario.
3. El interés asegurable.
4. El riesgo asegurable.
5. El monto asegurado o el límite de responsabilidad del asegurador, según el caso.
6. La prima o precio del seguro.

La falta de uno o más de estos elementos, anula el contrato, nulidad señalada como absoluta, es decir que no acepta convalidación.

---

<sup>5</sup> AGUILAR GORRONDONA, José Luis. Contratos y Garantías, pág. 46

En resumen, una fianza o garantía avala el cumplimiento del contrato o manejo del anticipo por parte del contratista frente al contratante.

Existen tres tipos de fianzas: públicas, privadas y mixtas.

Para el primer caso este tipo de fianzas se basan en la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública. Lo cual en caso de cualquier tipo de litigio entre el asegurado y afianzado se debe ir directamente a la mencionada ley para dar solución a las diferencias.

Una fianza privada acoge directamente lo que el contrato estipula, y en caso de que existan querellas entre asegurado y afianzado se soluciona con la entidad mediadora y ciudad que el contrato mencione. Las garantías de fianzas se rigen específicamente por el contrato y se establecen en común acuerdo entre las partes que se estipulan en el contrato original.

Las fianzas mixtas se enmarcan como pólizas de naturaleza privada, únicamente en el caso de que el capital de composición accionaría sea público y no menor al 51% se considerara como empresa pública y las fianzas deberán basarse en la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública.

### **1.8.1 Asegurador**

El asegurador es quien asume el riesgo a cambio del pago de una prima, tiene la obligación de indemnizar dentro de los parámetros establecidos en el contrato de seguros en el caso de producirse el siniestro.

“Se considera asegurador a la persona jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguros”<sup>6</sup>

Para el ramo de fianzas el “asegurador” es la Empresa Aseguradora establecida legalmente en el Ecuador y regida bajo las leyes de este país.

### **1.8.2 Solicitante**

“Se denomina Solicitante a la persona natural o jurídica que contrata el seguro, sea por cuenta propia o por medio de un tercero determinado o determinable que traslada los riesgos al asegurador”.<sup>7</sup>

El solicitante es la persona con quien la aseguradora establece el vínculo jurídico del contrato, y está impuesta al cumplimiento de todas las obligaciones hasta que se produzca la ratificación o impugnación.

Esta definición es aplicable para los Ramos Generales y no para Fianzas; ya que en este tipo de seguro, el solicitante de las pólizas de fianzas es el Contratante o Asegurado; pero con quien la Aseguradora establece vínculos jurídicos es con el contratista o afianzado, mediante un contrato accesorio al contrato principal.

---

<sup>6</sup> Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 3 del Decreto Supremo 1147

<sup>7</sup> Ídem

### **1.8.3 Asegurado**

Es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos está expuesta al riesgo.

El asegurado es la persona que suscribe el contrato y que se compromete al pago de la prima y que tiene derecho de las indemnizaciones que se produzcan a consecuencia de un siniestro.<sup>8</sup>

En este caso la definición que se hace en el Artículo 3 del Decreto Supremo 1147; es para Ramos generales.

Para el ramo de fianzas el Asegurado es el solicitante y beneficiario de las indemnizaciones que la póliza otorga.

### **1.8.4 Beneficiario**

Es el que ha de percibir en caso de siniestro, el producto del seguro.

Es la persona, designada o no por el asegurado, cuya única vinculación con el contrato de seguro es la de ser titular del derecho indemnizatorio.<sup>9</sup>

Como el mismo caso anterior el beneficiario para el ramo de Fianzas es el asegurado, solicitante o contratante.

### **1.8.5 Afianzado**

Es aquella persona natural o jurídica quien se ha comprometido con el asegurado al cumplimiento de un servicio y quien solicita al Asegurador la extensión de la garantía correspondiente

---

<sup>8</sup> Ídem

<sup>9</sup> Ídem

### **1.8.6 Interés asegurable**

Es la relación lícita de valor económico sobre un bien. En el momento en que esta relación esta amenazada por un riesgo se produce el interés asegurable

El interés económico o interés asegurable debe existir desde el momento en que la aseguradora asume el riesgo hasta la fecha de la ocurrencia del siniestro que es la que condiciona la obligación de la aseguradora.

### **1.8.7 Riesgo asegurable**

Es un suceso futuro que produce un daño cuantificable, el cual va en contra del patrimonio del asegurado y susceptible de ser transferido en el contrato de seguro.

Es un suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del solicitante, asegurado o beneficiario, ni la del asegurador, y cuyo acaecimiento hace exigible la obligación del asegurador, Los hechos ciertos, salvo la muerte y los físicamente imposibles, no constituyen riesgos y son, por tanto, extraños al contrato de seguro.

En los seguros de vida, en cambio, estamos frente a un hecho cierto que es la muerte, y sin embargo es susceptible de ser asegurado.<sup>10</sup>

### **1.8.8 Monto asegurado**

Es el monto acordado en el contrato de seguro, siendo el equivalente al interés asegurable, en caso de siniestro será el monto máximo a ser pagado por la aseguradora.

La consecuencia obvia de ésta equivalencia (del monto asegurado con el interés asegurable) es que, de producirse un siniestro, se deberá pagar atendiendo a ella, ya que el seguro no puede ser fuente de enriquecimiento del asegurado.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Contrato de Seguro, Artículo 4 del Decreto Supremo 1147

<sup>11</sup> Artículo 32 del Decreto Supremo 1147

## **1.9 Pólizas de fianzas**

Es un producto financiero, que en el Sector Bancario se lo conoce como Garantía Bancaria, y en el Sector de Seguros como Pólizas de Fianzas y a su vez tienen los siguientes ramos:

- Fiel cumplimiento de contrato
- Buen Uso de Anticipo
- Garantía Aduanera
- Buen Uso de la Carta de Crédito

A continuación describiré brevemente cada uno de los ramos de Fianzas y sus características:

### **1.9.1 Fiel cumplimiento de contrato (Art. 68 de la Codificación de la LOSNCP)**

- Una vez adjudicado el Contrato, garantiza que las condiciones establecidas en el mismo, sean cumplidas en su totalidad por el Afianzado. Su valor asegurado corresponde al 5 % del valor del contrato para el sector público y para el sector privado máximo se deberá aceptar un 10 %.
- Esta garantía deberá permanecer vigente por el 100 % del monto asegurado hasta la firma del Acta de Recepción Definitiva del contrato (Art.76 de La Codificación de la LCP) misma que se firma 180 días después de la finalización del contrato.
- Para su emisión se requiere copia del Contrato.
- No es posible rebajar el valor asegurado, por cuanto el incumplimiento puede darse a lo largo de todo el contrato.
- La renovación puede ser solicitada por el afianzado o asegurado. En caso de que la renovación no se deba realizar, se requieren justificativos de haberse finiquitado el contrato, caso contrario estaremos obligados por Ley a renovar la garantía cuantas veces el



beneficiario lo solicite (Art. 76 de la Codificación de la LCP). Es obligación del contratista proveer a la aseguradora de la documentación probatoria de que el contrato esta terminado.

- Puede liberarse, únicamente a la presentación del Acta de Entrega Recepción Definitiva debidamente legalizada o mediante la devolución de los originales de la póliza.

### **1.9.2 Buen uso de anticipo** (Art. 69 de la Codificación a la Ley de Contratación Pública)

- Garantiza la correcta utilización de los recursos recibidos como anticipo para la Realización del contrato afianzado. Su valor asegurado es el mismo que el valor entregado como anticipo.
- Permanece vigente hasta la suscripción del Acta de Recepción Provisional.
- Su valor asegurado puede reducirse conforme se amortiza el anticipo, lo cual se evidencia en las Planillas de Avance de Obra que el afianzado deberá presentar a la aseguradora una vez que estas estén aprobadas y pagadas por el Asegurado.
- Para su emisión se requiere de la presentación de una copia del Contrato.
- Se termina la obligación ante el beneficiario de mantener vigentes las Garantías, es decir se puede cancelar (liberar) la póliza, cuando el contratista presente el Acta de Recepción Provisional o devuelva los originales de la póliza.

La renovación puede ser solicitada por el Afianzado o por el Asegurado. En el caso de que la renovación no se deba realizar, se requiere justificativos de haber devengado el anticipo en su totalidad o finiquitado

### **1.9.3. Buen uso de carta de crédito**

- Cumple con las condiciones detalladas en la carta de crédito que el afianzado ha extendido al asegurado y su valor asegurado es el mismo del anticipo. La carta de crédito debe de permanecer vigente hasta la entrega del Acta de Recepción provisional y puede reducir su valor conforme se realicen entregas parciales aceptadas por el beneficiario.

### **1.9.4 Garantías aduaneras**

- Garantizan el pago de impuestos y el cumplimiento de formalidades aduaneras para la importación de bienes, internación y externación temporal de equipos y maquinarias y otros riesgos específicos.

#### **1.9.4.1 Generales**

- Son las que responden por obligaciones de pago, cumplimiento de formalidades aduaneras y otras actividades particulares, por ejemplo:
- Para el ejercicio de las actividades de Agente de Aduanas.
- Ingreso temporal de medios de transporte.
- Establecimiento de depósitos aduaneros
- Internación y externación temporal de materias primas y admisión de maquinarias y equipos destinados por las empresas, a trabajos o servicios de obras públicas.

#### **1.9.4.2 Específicas**

- Son aquellas que sirven para afianzar el pago de derechos e impuestos o el cumplimiento de formalidades en cada despacho aduanero, por ejemplo:

- Asegurar el pago de derechos e impuestos de mercaderías que se retiran en la Aduana.
- Obtener autorización de tránsito o cualquier otro régimen suspensivo de derechos.
- Asegurar el cumplimiento de formalidades aduaneras conforme lo estipulado en el Art. 278 del Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas.

### **1.10. Prima o precio del seguro**

El Solicitante del seguro está obligado al pago de la prima en el momento de la suscripción del contrato. En el seguro celebrado por cuenta de terceros, el solicitante debe pagar la prima, pero el asegurador podrá exigir su pago al asegurado, o al beneficiario en caso de incumplimiento de aquel.<sup>12</sup>

### **1.11 Reaseguro**

Es un contrato por el cual, mediante una prima el asegurador descarga sobre otra persona de los riesgos por los cuales se hizo responsable, pero sin dejar de serlo ante el asegurador original. El reaseguro nada tiene que ver en absoluto con el asegurador original, con el cual el reasegurador no asume obligación alguna. Los riesgos cedidos por el asegurador son objeto de un contrato nuevo, totalmente distinto del primero, el cual no obstante sigue subsistiendo en todo su alcance. Este hecho no concierne en nada al asegurado, el cual no ha intervenido en el nuevo contrato. De ahí se desprende que el asegurado no puede ejercer sobre el reasegurador ni acción directa ni privilegio.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 17 del Decreto Supremo 1147

<sup>13</sup> AVILA MERINO, Luis. La fianza Mercantil, *Así hablaba Baltasar Marie Emerigon*, pág. 54

El reaseguro es un contrato por medio del cual una compañía denominada cedente traspasa a otra denominada reasegurador parte de los riesgos que esta última asumió en un convenio; en las condiciones, proposiciones y términos fijados en el contrato.<sup>14</sup>

#### **1.11.1 Contrato de reaseguro**

Los Elementos Esenciales dentro de un contrato de Reaseguros son los siguientes:

##### **1.11.2 Interés asegurable:**

En el reaseguro es el patrimonio, concretamente, la conservación de su patrimonio, por esto tiene el poder de valorarse en dinero en un momento dado y de un modo razonable.

##### **1.11.3 Riesgo asegurable:**

Es la posibilidad de que se produzca un daño como consecuencia de un suceso o evento. Es el perjuicio eventual del asegurador, para el caso de que se produzca siniestro indemnizarlo.

La posibilidad de que ocurra este acontecimiento se rige por la ley de los grandes números y esta es la base para calcular el tipo de prima.

En el reaseguro no constituye un daño propiamente dicho, sino una disminución de su patrimonio.

##### **1.11.4 Obligación condicional:**

El reaseguro presupone un seguro previo en el que el asegurado posee interés y el asegurador asume resarcir la disminución que el patrimonio pueda sufrir.

---

<sup>14</sup> AVILA MERINO, Luis. La fianza Mercantil, pág. 55

El contrato de reaseguro, supone la existencia de una relación jurídica anterior, entre un asegurado y un presupuesto técnico necesario para el nacimiento a la vida jurídica, como sucede en el reaseguro facultativo.

Todas las alteraciones en el seguro principal que afecten el contrato, vienen a repercutir en el reaseguro. El reaseguro sufrirá los mismos cambios en los aspectos técnicos y contractuales.

#### **1.11.5 Prima:**

El reaseguro no se concibe jurídicamente, ni económicamente sin la retribución en dinero que es la prima, en el reaseguro se recibe una prima que se expresa en un porcentaje de la prima producida en el negocio cubierto por el asegurador, a veces por un importe fijo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Contrato de Reaseguro, Monografías.com

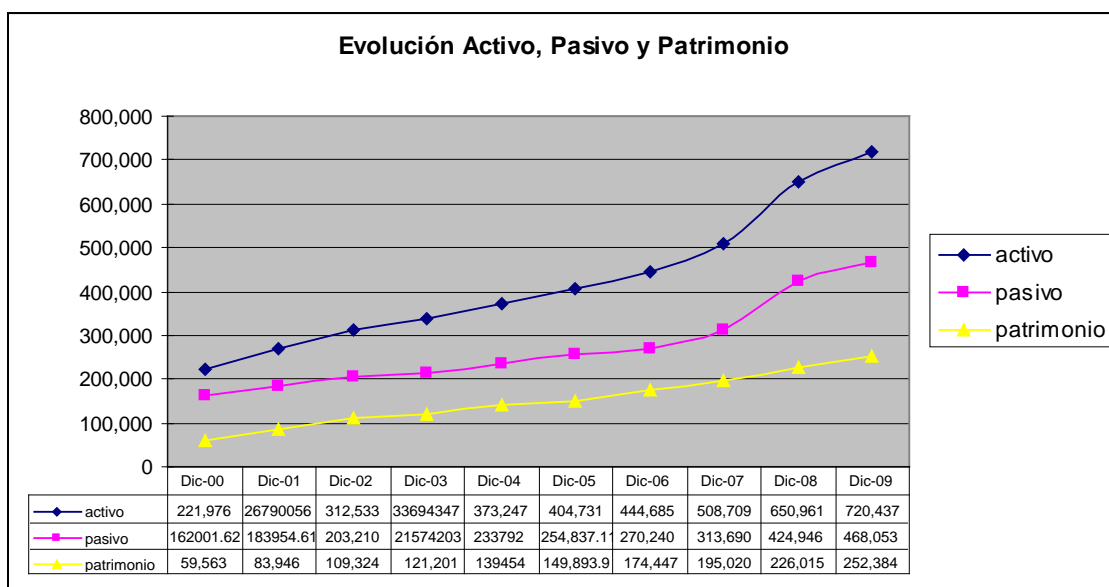
## 1.12 Análisis financiero de las empresas de seguros en el Ecuador

Para el siguiente análisis se ha tomado información financiera de todas las aseguradoras en el mercado ecuatoriano desde diciembre del 2006 a diciembre del 2009.

En términos generales, podemos observar que la estructura financiera del mercado asegurador, ha ido creciendo paulatinamente en los años estudiados, en la mayoría de cuentas podemos evidenciar este crecimiento, además que el mismo se ha dado de manera constante. Cabe señalar que en la última década y con la implementación de la dolarización se vislumbró un crecimiento permanente de las primas.

Analizando los tres grupos de cuentas del Estado de Situación, podemos observar que, del año 2000 al 2009 el crecimiento del Activo fue del 225%, el Pasivo creció en un 189% y el Patrimonio se incrementó en un 324%.

Gráfico No.7

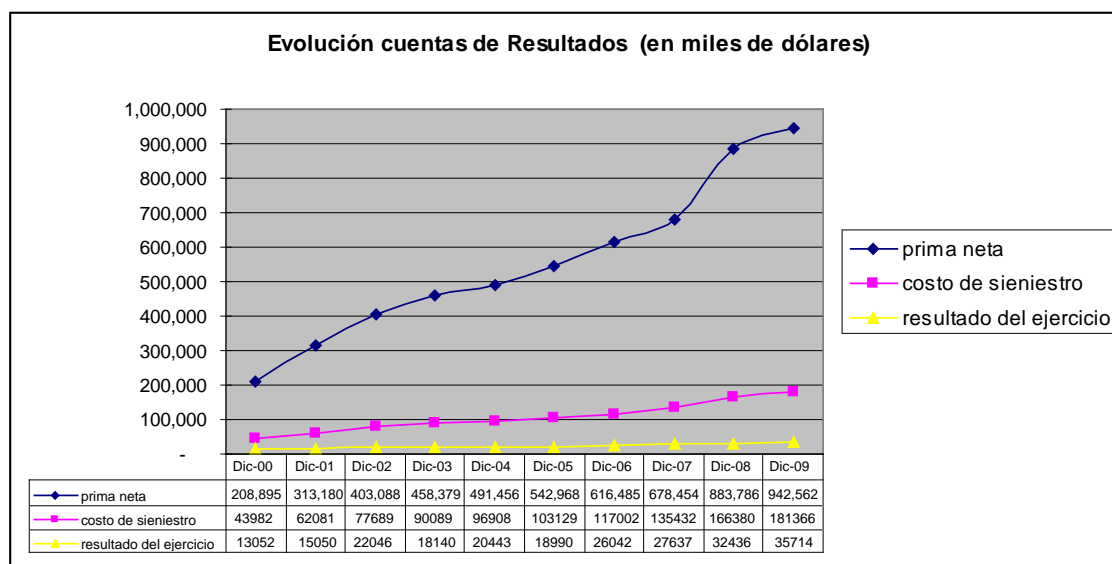


Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

Realizando el mismo ejercicio, con las cuentas de resultados, tenemos los siguientes datos: la Prima Neta Pagada tuvo un importante crecimiento del 351%, el Costo de Siniestros tuvo un incremento del 312%, y a su vez el Resultado del Ejercicio creció un 174%.

**Gráfico No.8**



Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

Para efectos de análisis vertical, vamos a tomar en cuenta el ejercicio 2009, por ser el último y más reciente, dentro del activo, podemos observar que el 55% está concentrado en las Inversiones (Financieras, Caja Bancos y Activos Fijos), esto se debe a que por ley las aseguradoras deben mantener cierto nivel de inversiones a fin de respaldar los riesgos asumidos, a su vez el giro del negocio demanda que las aseguradoras sean solventes. Además tenemos la cuenta Deudores por Primas, que representa un 19% del activo, donde constan los valores por cobrar por concepto de primas a crédito.

En cuanto al pasivo, las cuentas que destacan son Reservas Técnicas y Reaseguros/Coaseguros cedidos con un 29% y 31% del total de pasivo respectivamente. En la primera se registran los valores constituidos como reservas para los riesgos asumidos, la segunda corresponde a los valores por pagar por

concepto de reaseguros o coaseguros cedidos, es decir, cuando reaseguramos riesgos, esto genera una prima por pagar al reasegurador.

Analizando el patrimonio, la cuenta que más participación tiene dentro del grupo es la cuenta Capital de los accionistas con 49% seguida de Reservas de Capital con un 36% de participación en el Patrimonio.

El balance técnico nos deja ver un costo de siniestros del 48%, lo cual nos indica que el sistema asegurador ecuatoriano mantiene una siniestralidad baja, índices de liquidez adecuados, además de un índice de rentabilidad para los accionistas superior al 12%, lo cual lo convierte en un sistema rentable.



### 1.13 Instituciones

Las principales instituciones relacionadas con las compañías de Seguros en el Ecuador son:

- La Superintendencia de Bancos y Seguros.-

La misma que tiene como objetivos: la regulación y supervisión del Sistema Financiero, Seguros Privados y Seguridad Social; mediante el mejoramiento de la gestión institucional, tecnología, apoyo al recurso humano y con la transparencia de información para el cliente externo.

- Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador (ACOSE).-

Tiene como principales objetivos el:

- a) Fomentar la unión de todas las Compañías de Seguros, autorizadas para operar en el Ecuador y coordinar la actividad aseguradora privada para el logro de una mayor unión y cooperación entre ellas.
- b) Representar a las asociadas, actuando en nombre de ellas ante los sectores público y privado, en asuntos de interés general para la actividad aseguradora del país.
- c) Defender los intereses de las compañías asociadas, y representarlas ante organismos nacionales e internacionales.
- d) Propiciar las reformas legales y reglamentarias necesarias para el fortalecimiento de la actividad aseguradora.
- e) Propiciar y coordinar relaciones con instituciones afines, a nivel nacional e internacional.
- f) Promover un fructífero intercambio de información y experiencias entre las compañías asociadas.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador ACOSE, Objetivos

Otra importante institución en el Ramo de los seguros es

- La Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros del Ecuador, esta asociación tiene como principal objetivo el “Proteger y desarrollar la actividad de los Asesores Productores de Seguros dentro de un marco de profesionalismo, equidad y ética.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Asociación Nacional de asesores Productores de Seguros del Ecuador, Objetivos

### **1.14 Siniestros**

En cada contrato de seguros se cubre un riesgo, en el momento en que este riesgo se materializa y ocasiona pérdida al asegurado se lo denomina siniestro.

En el momento de producirse el siniestro se inicia la medida de indemnización después de que el asegurado notifica el hecho a la aseguradora y esta última mediante un proceso de verificación técnica y administrativa verifica el siniestro y procede con la cobertura o negación de la indemnización después de los resultados de comprobación del siniestro.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2. Análisis interno y externo

El análisis del Micro y Macro Ambiente de la organización es crucial para la obtención de la información requerida para generar conclusiones claras sobre el estado real del Departamento de Cobranzas

##### 2.1 Análisis interno

La recuperación de la cartera de fianzas en Sul América Seguros (ahora Latina Seguros y Reaseguros C.A.) es una apremiante necesidad para el funcionamiento general de las operaciones de la empresa, tanto como lo es la venta.

Al momento no existen procesos establecidos por escrito hacia la gestión y recuperación de la cartera del ramo de Fianzas. Para tener una visión más amplia de cuál ha sido la tendencia de cobranza y los gestores que han existido a lo largo de los años en la empresa es necesaria su descripción cronológica y de los resultados que estos gestores generaron a la organización.

En el año 2005 en la ciudad de Quito se celebró el contrato entre Sul América y la compañía Search Cobranzas Comerciales, el mismo que tenía como objeto que Search gestione y recupere la cartera de fianzas a cambio de un porcentaje ganado en base a lo cobrado.

Este contrato se mantuvo vigente desde marzo del 2005 a enero del 2007, con los siguientes resultados a nivel nacional.

Antes de efectuar un análisis del siguiente cuadro, es importante determinar la diferencia entre los ítems *Pagado* y *Cancelaciones*.

**Pagado:** es todo el ingreso de recursos económicos que va directo al resultado de la empresa, es decir toda la prima pagada por la renovación de pólizas.

**Cancelaciones,** dentro de este término existen varias formas de anular la cartera, las cuales se realizan de acuerdo a lo que el contrato afianzado estipula.

- a) Por la suscripción del acta que declare extinguidas las obligaciones del afianzado o contratista; o por el vencimiento del plazo previsto en el contrato principal
- b) Por la devolución del original de la póliza y sus anexos.
- c) Por el pago (ejecución) de la fianza.
- d) Por la extinción de la obligación afianzada (muerte del contratista y terminación mutua de contrato).
- e) Por no haberse solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de las fianzas, dentro de su vigencia.<sup>18</sup>

### **Análisis de “Search Cobranzas Comerciales”**

Durante el periodo comprendido entre Mayo del 2005 a Enero del 2007; esta compañía realizó un cobro efectivo de \$1,002,775 y una recuperación por cancelaciones de \$46,380.

En este segmento analizado de 24 meses existía un promedio mensual de cobro efectivo de \$41,782 y de cancelaciones de \$1,933

El total recuperado entre cobro efectivo y cancelaciones en dos años fue de \$1,049,155

---

<sup>18</sup> Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 45

**Cuadro No. 4**

Gestor	Año	Mes	Pagado	Cancelaciones
Gestion Search	2005	1. Feb-Marzo	20253	0
		2. Abril	62887,63	0
		3. May	79400,62	0
		4. Junio	52391,32	0
		5. Julio-Agosto	83512,85	0
		6.Sep-Octubre	78188,92	0
		7. Noviembre	79564,26	0
		8. Diciembre	59072,54	0
	2006	9. Enero	100717,16	0
		10. Feb-Marzo	94151,88	0
		11. Abril-Mayo	88445,56	0
		12. Jun-Julio	66152,76	0
		13. Agosto	36209,72	1571,05
		14. Septiembre	28393,8	8714,66
		15. Octubre	22325,06	7936,85
		16. Noviembre	21012,29	408,83
		17. Diciembre	19272,39	11678,48
		2.007,00	18. Enero	10822,99
Total Gestion Search			1002774,75	46379,78
Total general			1002774,75	46379,78

Fuente: Archivos Cobranzas Latina Seguros y Reaseguros C.A.; Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Fabricio Plaza

Debido a estos resultados, los cuales no fueron los esperados, se dio por terminado el contrato con Search Cobranzas Comerciales, y se adjudicó la administración y recuperación de esta cartera al Departamento de Cobranzas de Sul América.

Los gestores encargados de esta recuperación eran los Ejecutivos de Cobranzas, quienes tenían funciones y responsabilidades para otros ramos de seguros. La falta de especialización y concentración de la gestión de cobranzas en únicamente el Ramo de Fianzas trajo consigo que esta cartera siga envejeciendo y convirtiéndose en incobrable.

### **Análisis de gestión del departamento de cobranzas**

El departamento de cobranzas gestionó el cobro de la cartera de fianzas en un periodo de 13 meses, en los cuales recaudaron \$ 844.213,09 y se canceló por presentación de actas, planillas y anulaciones \$ 302.630,73.

El promedio de cobro efectivo fue de \$64.939.47 mensual a nivel nacional.

La recuperación total en 13 meses de gestión de este departamento fue de \$1,146,844

**Cuadro No. 5**

Gestor	Año	Mes	Pagado	Cancelaciones
Gestion Departamento de Cobranzas	2.007,00	1. Julio	72475,7	12543,07
		2. Agosto	61902,01	16240,44
		3. Septiembre	59847,15	16241,7
		4. Octubre	55875,49	20851,59
		5. Noviembre	77432,12	26952,25
		6. Diciembre	59306,44	7023,2
	2008	7. Enero	95395,08	19217,92
		8. Febrero	41705,16	11203,07
		9. Marzo	58808,56	23387,96
		10. Abril	42489,61	53396,98
		11. Mayo	70724,45	28605,58
		12. Junio	59178,53	17888,45
		13. Julio	89072,79	49078,52
Total Gestion Departamento de Cobranzas			844213,09	302630,73
Total general			844213,09	302630,73

Fuente: Archivos Cobranzas Latina Seguros y Reaseguros C.A.; Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Fabricio Plaza

A pesar de existir un incremento en el porcentaje de cobranza efectiva y de cancelaciones aún no se podía llegar a niveles de efectividad que esta cartera demanda.

### **2.1.1. Micro ambiente**

Este análisis comprende las siguientes áreas dentro de una organización: capacidad administrativa, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, talento humano y marketing

#### **2.1.1.1 Capacidad administrativa**

Son los instrumentos y recursos que la compañía de Seguros posee para hacer frente a las necesidades que le exige el giro del negocio ya sea con sus clientes y proveedores. Se puede determinar mediante el cumplimiento de tiempos establecidos para la generación y salida de procesos.

En este caso para la gestión de Cobranzas la capacidad administrativa la podemos medir mediante el retorno de recursos económicos a la organización dados por una cobranza efectiva.

El departamento de Cobranzas en la actualidad no cuenta con una capacidad administrativa acorde al volumen de cartera vencida, esto se ve reflejado en el importante valor económico que se mantiene como Cuentas por cobrar y la provisión que la cartera de fianzas genera en cada periodo contable, sumado a esto el pago por impuestos que la compañía genera al emitir pólizas renovadas sin que estas puedan ser pagadas por los afianzados.

#### **2.1.1.2 Capacidad competitiva**

Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.<sup>19</sup>

El diagnóstico generado al momento de la capacidad competitiva para la recuperación de cartera de fianzas es negativo, debido a que a mayor producción de renovaciones, sin que éstas sean pagadas, se derivan costos de emisión, gastos administrativos y contables. Todo esto limita y decrece el nivel de competitividad frente a otras compañías aseguradoras del mercado ecuatoriano.

#### **2.1.1.3 Capacidad financiera**

Para el análisis de la capacidad financiera se debe determinar si el importe de los ingresos percibidos en un periodo es igual, superior o inferior a los costes y gastos generados en el mismo periodo.<sup>20</sup>

Para el caso de Latina Seguros y el ramo de Fianzas, el resultado es positivo; pero el mismo se ve afectado; ya que el costo que genera mantener una cartera con altos niveles de vencimientos produce un impacto negativo en el resto de la organización; este saldo negativo es ayudado por los altos niveles de producción en operaciones

---

<sup>19</sup>Información obtenida de la Web Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<sup>20</sup> Información obtenida de la Web Dolceta <http://www.dolceta.eu/espana/Mod2/Definicion-de-la-capacidad.html>



nuevas para el ramo de Fianzas, lo cual ayuda a que a pesar de que existan costos y gastos altos los niveles de ingresos superen esta brecha y su efecto sea positivo.

#### **2.1.1.4 Capacidad tecnológica**

Está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción.<sup>21</sup>

El departamento de Cobranzas se respalda en la información generada por el programa SIA (Solución informática para aseguradoras), el cual genera los datos necesarios para la cobranza. Este programa ha ido modificándose de acuerdo a las necesidades de los gestores de cobranza, pero al momento existen las siguientes falencias en el mismo: la información que genera no es completa, sus ventanas de información son muy complejas y conllevan varios niveles para acceder a datos importantes.

Además de esto la investigación y desarrollo no se está aplicando dentro del Departamento de cobranzas, ya que al no implantar procedimientos acordes a las necesidades actuales y mantener vigentes procesos caducos el resultado de la recuperación de cartera es el mayor indicador de este problema.

#### **2.1.1.5. Talento humano**

Idaverto Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización

---

<sup>21</sup> Información obtenida de la Web Slide Share <http://www.slideshare.net/Ivon/la-capacidad-tecnologica>

Para la aplicación al departamento de cobranzas he hallado varias falencias respecto al talento humano, las cual puedo resumir en: personal sin experiencia previa para la recuperación de cartera del Ramo de fianzas, limitante compensación laboral independientemente del cumplimiento del presupuesto asignado y por último un bajo monitoreo de la labor de cobranzas.

#### **2.1.1.6 Marketing**

Este factor de los micro ambientes de las organizaciones no aplica para este trabajo de tesis, ya que el departamento de cobranzas no realiza publicidad ni mercadeo tal como lo hace el departamento de ventas para la distribución y conocimiento al público de los varios tipos de productos en Seguros con los que cuenta la compañía.

## **2.2 Análisis externo**

Para el análisis del ambiente externo se han tomado los siguientes factores:

### **2.2.1 Macro ambiente**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.<sup>22</sup>

Estas llamadas fuerzas se clasifican en 8, mismas que son: la demografía, Entorno Económico, Entorno natural, Entorno tecnológico, Entorno Político, Entorno cultural, Entorno Legal y Competencia.

#### **2.2.1.1. Demografía**

Debido a que el la contratación pública busca el obtener los mejores resultados en sus ofertas, los parámetros para la adjudicación de contratos demandan que quien oferte sus servicios o productos sean personas profesionales y con experiencia en su rama. Esto determina que los clientes a los cuales es necesario realizar la cobranza son profesionales de cuarto nivel o capacitados en su labor; este factor ayuda a que los deudores sean personas que por su nivel académico entiendan las razones y marco legal con el cual se solicita el pago de una fianza.

#### **2.2.1.2. Entorno económico**

A partir del año 2008, el Gobierno decretó la implantación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), el mismo que desde su puesta en marcha ha generado un ingreso adicional para el sistema asegurador ecuatoriano, cuya prima pagada durante el mencionado periodo fue de \$65 millones de dólares.

---

<sup>22</sup> Información Tomada de la WEB Wikipedia:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Macroambiente\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Macroambiente_empresarial)

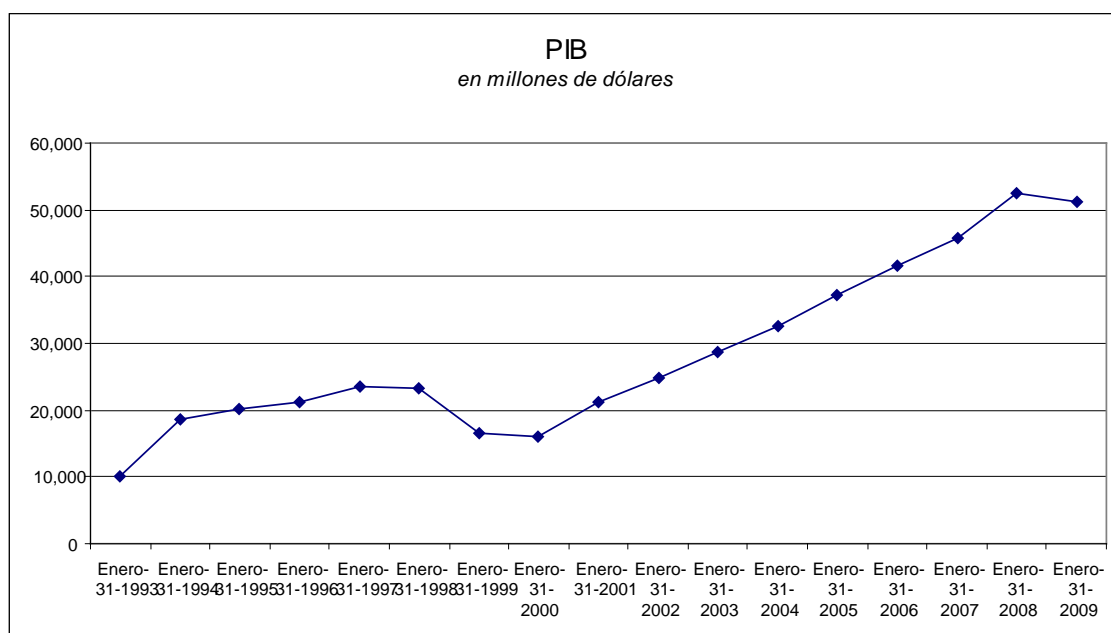
Dada la baja siniestralidad que presenta el Soat, por ser un ramo nuevo en el mercado, ayudó a mejorar el resultado técnico de muchas de las empresas de Seguros del país y por ende de este mercado.

El nivel de primas generadas por este ramo, lo llevó a ubicarse como el tercer ramo en participación del mercado, con un 7%, detrás de Vehículos y Seguros de Vida en Grupo.<sup>23</sup>

La contratación de seguros de varios ramos se ha incrementado a los largo de los últimos años, mostrando que el interés de salvaguardar bienes o la vida, está convirtiéndose en una prioridad en el mercado ecuatoriano.

**Gráfico No. 10**

### Producto interno bruto



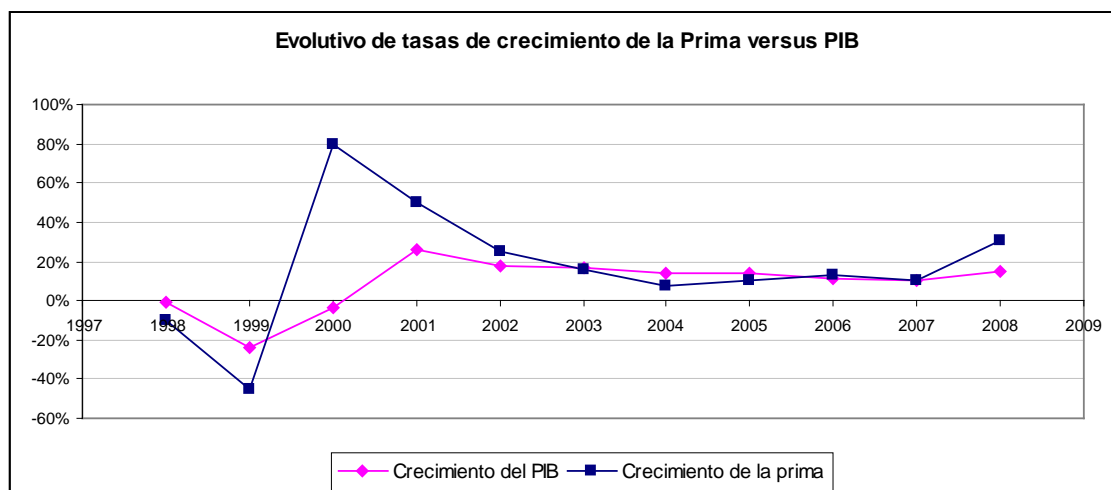
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fabricio Plaza

<sup>23</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros,  
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Boletin\\_Seguros\\_2008/Analisis%20del%20Sistema%20de%20Seguros.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Boletin_Seguros_2008/Analisis%20del%20Sistema%20de%20Seguros.pdf)

El producto interno bruto en el país ha tenido una tendencia creciente, exceptuando los años 1999 y 2000, en los cuales el PIB se vio afectado por la crisis bancaria, y en el 2009, debido al mal manejo de la política económica por parte del Gobierno, además de factores externos como por ejemplo la disminución de las remesas de emigrantes, baja en el precio del barril de petróleo y en general por la crisis mundial.

**Gráfico No. 11**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fabricio Plaza

En el cuadro anterior, tenemos las tasas de crecimiento/decrecimiento tanto del PIB como de la prima pagada, partiendo del año 2002 podemos observar que la tasa de crecimiento del PIB y la tasa de crecimiento de la prima ha tenido una tendencia similar, en el último año analizado la prima tiene un crecimiento de 15 puntos sobre el PIB.

## Inflación

La inflación es el crecimiento de los precios de los bienes y servicios en un país.

La inflación anual (mayo 2008 – mayo 2009) se ubicó en 5,41 por ciento, mientras que la acumulada (enero – mayo 2009) fue de 2,94 por ciento.

Gráfico No. 12

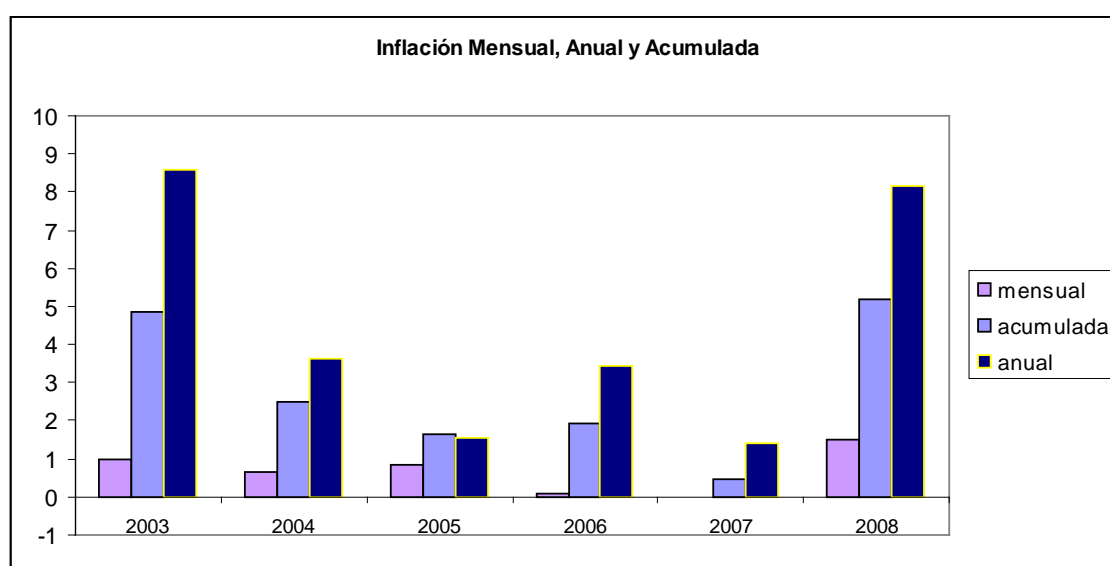
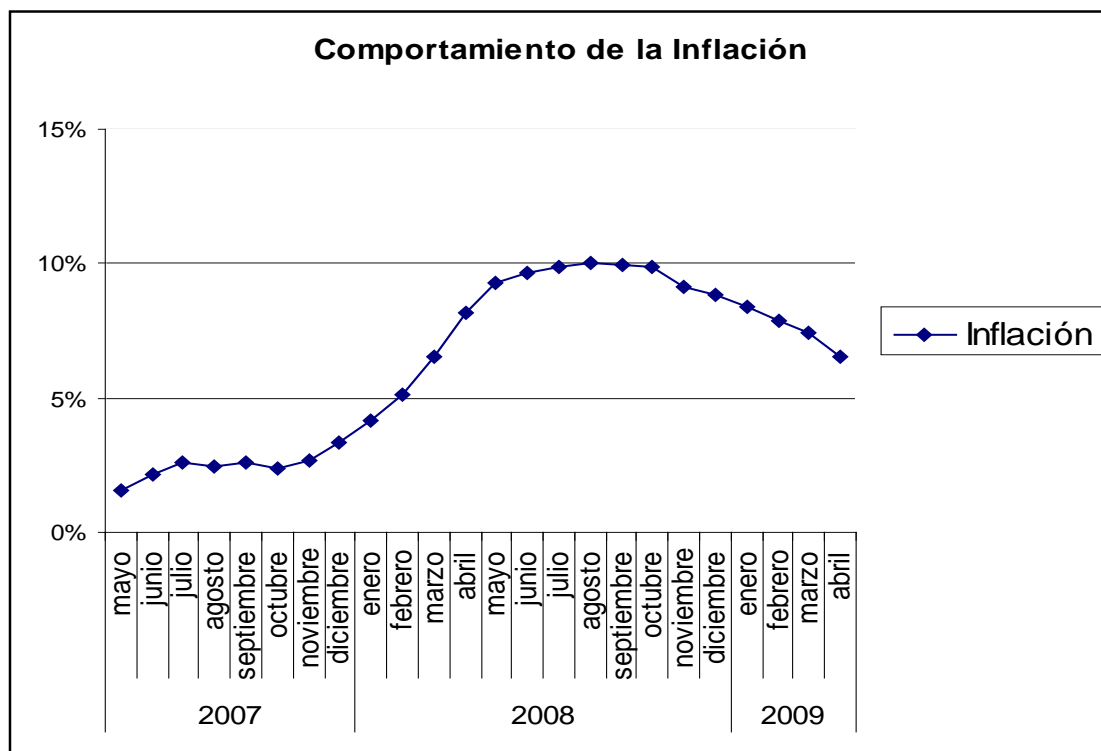


Gráfico No. 13



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fabricio Plaza

En el período estudiado se observa que en el mes de agosto del 2008, la inflación llegó a su tope máximo con 10 puntos, para el mes de abril del presente año encontramos una disminución en este valor, encontrándose en 6 puntos porcentuales.

### Restricción del crédito

La incertidumbre económica que se vive en el país ha generado una restricción en la entrega de créditos en el sector comercial y la banca. Esta situación producida por la influencia de la crisis internacional y el mal manejo en las políticas económicas del régimen actual es la causante de la falta de liquidez existente en los diferentes sectores de la economía nacional.

Otro factor que se suma a la restricción del crédito en nuestro país es que el ingreso de divisas en Ecuador se ha reducido por problemas en las exportaciones y la

disminución del envío de remesas al igual que la disminución del crédito internacional afectado por la crisis mundial.

Debido a la disminución en los depósitos en el sistema financiero la reacción del sistema bancario ha sido preservar la liquidez a través de la restricción del crédito con mayores requisitos y garantías y menos plazo para el pago.

#### **2.2.1.3. Entorno tecnológico**

El uso de la tecnología como herramienta para generar una cobranza más eficaz se puede resumir en el envío de facturas, Estados de cuenta, notificaciones y cartas de deuda; todo esto a través del correo Electrónico.

#### **2.2.1.4. Entorno natural**

En este caso el entorno natural no aplica.

#### **2.2.1.5. Entorno político**

El gobierno del Eco. Rafael Correa ha tomado medidas en la industria de seguros tales como la creación de la Unidad Técnica Asesora de Seguros de la Presidencia, la misma que en menos de un año fue suprimida. Esta unidad emitió el decreto que los asesores productores de seguros no perciban comisión por sus servicios en cuentas públicas, sino que sean contratados directamente y reciban una remuneración.

Una importante creación para el año 2008, fue la implementación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), el cual fue creado con el afán de ofrecer cobertura a conductores y transeúntes en casos de accidentes de tránsito, el SOAT incrementó ostensiblemente los ingresos de este Mercado.

Dispuso que las instituciones públicas contraten sus pólizas con Seguros Sucre y prohibió la contratación de seguros de salud privados para los servidores públicos.



Esta medida ha generado controversias, debido a que se está monopolizando el mercado de seguros, perjudicando a las empresas aseguradoras privadas.

En el Gobierno del Economista Rafael Correa se ha impulsado la contratación pública principalmente en el ramo de la construcción, esto ha permitido que el mercado de Fianzas crezca, aumentando la participación de varias empresas Aseguradoras en este ramo.

Es importante destacar que durante este Gobierno se ha declarado en estado de emergencia sectores como la salud y el vial, lo cual ha sumado mayor contratación pública, por ende mayor emisión de Fianzas.

El apoyo gubernamental en dotar de recursos al aparato productivo nacional influye directamente en el mercado de Fianzas, siendo el Estado el principal beneficiario de las garantías de Fianzas.

#### **2.2.1.6 Entorno cultural**

El entorno Cultural nos presenta el perfil de pago de un cliente de fianzas promedio, el mismo que como en otros sectores del mercado necesitan extender al final sus obligaciones con terceros, cancelándolas al momento en que se han agotado todas las opciones para evitar el pago.

La cultura de pagos en el Ecuador ha generado que un gran porcentaje de la población que mantiene cartera pendiente de pago no cubra esas obligaciones antes del periodo de gracia o plazo de pago acordado. Esto nos ha llevado como sociedad a que la generación de créditos o la compra de bienes por este mismo medio mantengan limitantes y se establezcan maneras de recuperar dicha cartera aun estas vías sean de índole legal.

### **2.2.1.7 Factor legal**

Con la vigencia de la nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, se produjeron muchos cambios a los procedimientos de contratación.

*La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada y promulgada en el Suplemento del Registro Oficial No. 395, del 4 de agosto del 2008, que derogó a la Codificación a la Ley de Contratación Pública y a la Ley de Consultoría, establece algunos cambios con relación a la forma y a los tipos de garantías; las cuales se presentan en las etapas precontractual y contractual de los contratos administrativos que se celebren con instituciones y entidades públicas, sujetas a la mencionada Ley.*

Los cambios en la legislatura para el Ramo de Fianzas es el siguiente:

#### **2.2.1.7.1 Tipos de garantía**

Referente a los tipos de garantía, la legislación actual tiene algunos cambios con relación a la normativa derogada.

Antes existían los siguientes tipos de garantías:

- Garantía de seriedad de oferta
- Garantía de pertinencia de reclamo
- Garantía de fiel cumplimiento del contrato
- Garantía de buena calidad de los materiales
- Garantía de buen uso del anticipo
- Garantía técnica

Actualmente, se mantienen únicamente, los siguientes tipos de garantías:

- Garantía de fiel cumplimiento del contrato
- Garantía de buen uso del anticipo
- Garantía técnica

Antes conjuntamente con la propuesta presentada por un oferente para cualquier procedimiento contractual, este tenía que presentar una garantía de seriedad de oferta, actualmente ya no es obligatorio dentro de la contratación pública, en el caso del sector privado aún mantienen esta garantía.

En el mismo sentido, también fue derogada la garantía que establecía el 5% por buena calidad de materiales, esta se presentaba para la celebración del contrato, y fue incorporada en el riesgo asegurado de la garantía de fiel cumplimiento del contrato.

Una nueva agregación que hace la LOSNCP, es que no se exigirá garantía de fiel cumplimiento del contrato, en los siguientes casos:

- Contratos de compraventa de bienes inmuebles y de adquisición de bienes muebles que se entreguen al momento de efectuarse el pago.
- Contratos cuya cuantía sea menor a multiplicar el coeficiente 0.000003 por el Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En cuanto a las garantías de buen uso del anticipo y técnica, no existen cambios.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Información tomada de: Derecho Ecuador;  
[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4715&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4715&Itemid=426);  
elaborada por Abg. Juan Aguirre Márquez; Universidad Andina Simón Bolívar.

#### **2.2.1.8 Competencia**

Dentro del análisis de competencia podemos nombrar a las compañías Aseguradoras Ecuatorianas que están en los primeros lugares en el mercado, siendo estas las que acaparan mayor porcentaje de participación en el mercado, pudiendo generar relaciones con los afianzados de Latina Seguros y extraer estas cuentas de nuestro portafolio, produciendo mayores problemas a una cartera de difícil cobro, ya que si el cliente tiene la posibilidad de obtener Fianzas en otra compañía de Seguros, no siente la necesidad de solucionar sus problemas de deuda con una Aseguradora con la cual ya no trabaja.

## **2.3 Levantamiento de información del departamento de cobranzas**

Para enero del 2011 la situación actual del departamento de cobranzas con respecto a la recuperación de cartera del ramo de fianzas es la siguiente:

La cartera vencida con de los 5 periodos estudiados se ha ido incrementando año a año, para lo cual podemos analizar que el mayor porcentaje de cartera vencida está concentrada en los años 2009, 2010 y 2011.

Estos resultados nos indican que existe una clara falencia en el proceso de recuperación de cartera, generando una mayor provisión, cartera incobrable y sobre todo restando recursos económicos para el correcto giro del negocio.






### **2.3.1. Descripción de los procesos de cobranzas**

A continuación se detallaran los procesos actuales aplicados por el Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas para la recuperación de Cartera de este ramo.

Al no existir un manual de procesos formales, el levantamiento de información se lo ha realizado de forma verbal.

Los procesos aplicados para el proceso de cobranzas actual son:

Cuadro No. 6

		inicio	decisión	to	proceso	fin			
No.	Actividades						Tiempo (min)	Responsabl e	Documen to
1	Asignación de Cartera	1					5	Jefe Nacional de Cobranzas	Base en Excel
2	Segmentación de Cartera según monto, vigencia.				1		5	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	
3	Confrontación de información de cartera actual con la cartera del mes anterior				1			Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	
4	Localización de Afianzado				1		4	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	
5	Negociación de cobro		1				5	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	
6	Determinación de tipo pago por parte del afianzado				1		1	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	
7	Ingreso de pago en el sistema			1			2	Cajero	
8	reporte de cartera para anular			1			15	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	Reporte Mensual
9	reporte de cartera para enviar al Departamento Legal			1			3	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	Reporte Mensual
10	reporte de cartera para enviar ser Anulada			1			3	Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas	Reporte Mensual
11	Toma de correctivos y nuevas estrategias		1				15	Jefe de Cobranzas	
12	Reporte mensual de recuperación			1			8	Jefe de Cobranzas	Reporte Mensual
13	Reporte mensual x gestor: evolución de recuperación mensual, gestiones atípicas			1			8	Jefe de Cobranzas	Reporte Mensual
TOTAL		2	2	2	2	2	360		

Fuente: Archivos Cobranzas Latina Seguros y Reaseguros C.A.; Departamento de Cobranzas  
Elaborado por: Fabricio Plaza

En base a esta información se puede determinar los tiempos y principales involucrados en el proceso de cobranzas.

Como se puede analizar, los procesos utilizados son extremadamente cortos y no generan valor agregado en la cadena de valores para la cobranza de este producto. Es importante determinar la dificultad y tipo de cobranza que se utiliza para la recuperación de primas de Fianzas.

Inicialmente es importante dar a conocer que el Ramo de Fianzas, es distinto a los ramos convencionales en Seguros, siendo así que el Afianzado o La aseguradora no pueden cancelar la póliza en el momento que deseen, únicamente el asegurado o institución beneficiaria lo puede efectuar, a través de documentos como Actas definitivas, provisionales o la devolución de la póliza original.

Por esta razón al momento de realizar una cobranza de este producto, el afianzado puede no estar de acuerdo con el valor a ser cobrado, aduciendo que al haber cumplido en su totalidad con el contrato garantizado la póliza de fianzas no tiene razón de estar vigente, pero de acuerdo a la Ley Orgánica de Contratación Pública, las actas definitivas emitidas por el Asegurado o la devolución de la póliza original son los únicos elementos jurídicos para que la Aseguradora puede dar por terminada la vigencia de la póliza.

En el caso de realizar la cobranza de este ramo, es necesario explicar claramente al afianzado de qué tipo de póliza se está cobrando, las razones por las que no se puede terminar con la vigencia de la póliza y que lo obliga a realizar el pago, lo cual da un promedio de cobro de 8 min por cliente; versus un promedio de 2 minutos por llamada en la cobranza para clientes en el ramo de vehículos.

Adicional a esto la persona que realiza esta cobranza debe poseer capacidades de negociación muy bien desarrolladas, asertividad y sobre todo disuasión. Todas estas características deberán estar acompañadas por un perfil conocedor del producto y el tipo de clientes que debe contactar.

## CAPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### 3. 1 Misión

Es importante definir cuál es la misión del Departamento de Cobranzas, por años la misión ha sido:

*“Recuperar eficaz y eficientemente los valores monetarios por vencer y vencidos de la organización a fin de cumplir y generar niveles óptimos de rentabilidad”.*<sup>25</sup>

**La nueva misión propuesta será:**

*“Proveer de un servicio especializado de soporte para la recuperación de cartera a nuestros clientes en el ramo de fianzas con el fin aportar con ingreso económico para el normal desempeño de la organización”.*

Esta nueva misión permite conocer cuál es el objetivo del departamento de cobranzas, el qué se trata de lograr; en resumen la razón de ser del Área.

#### 3.2 Visión

La visión actual es:

“Ser reconocidos como el departamento líder de la organización a través del mejoramiento continuo de procesos para satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

---

<sup>25</sup> Información obtenida del Departamento de Cobranzas, carta de navegación departamental.



**La visión propuesta será:**

“Ser el departamento que genere mayor valor agregado post venta a través de procesos eficientes que minimicen costos para la recuperación de cartera en periodos menores a 60 días”.

Esta visión busca el dar una pauta a quien lo lee de cuál será la dirección a la que el departamento de cobranzas se dirige en el corto y largo plazo.

**3.3 Objetivos****3.3.1 Objetivos Financieros:**

Recuperar el 90% de la cartera asignada en un mes. Teniendo dentro de esta participación el 70% de recuperación efectiva y el 30% de cancelaciones a través de actas o devolución de pólizas originales.

**3.3.2 Objetivos a largo plazo:**

Reducir en 3 años el porcentaje de cartera vencida mayor a 1 año al 20% del total de cartera asignada.

**3.3.3 Objetivos a corto plazo:**

Implementar un nuevo sistema de recuperación de cartera de fianzas para generar procesos eficaces obteniendo disminución contable en la provisión de cuentas incobrables e inyectando liquidez a la organización.

### **3.4 Políticas**

Las políticas estarán plasmadas en los manuales de procedimientos, estableciendo principalmente parámetros de tiempo en la recuperación de cartera, condonación de deuda y políticas para la anulación y reporte de cartera a instancias legales.

Las políticas son directrices que no se pueden dejar de acatar, ya que las mismas están diseñadas para el desempeño óptimo de todas las cadenas de valor, generando resultados óptimos para el área.

### **3.5 Estrategias**

#### **3.5.1 Diagnóstico Estratégico**

Cada estrategia busca los medios y recursos para hacer cumplir los objetivos planteados, para lo cual se desarrollan estrategias en base a los siguientes objetivos.

#### **Objetivos Financieros:**

Recuperar el 90% de la cartera asignada en un mes. Teniendo dentro de esta participación el 70% de recuperación efectiva y el 30% de cancelaciones a través de actas o devolución de pólizas originales.

#### **Estrategia**

Dirigir la cobranza a los tramos de cartera de menor vencimiento, siendo estos los de más fácil recuperación, tendiendo siempre a la presentación de actas de recepción provisional o definitiva, lo cual a más de disminuir cartera en renovaciones también reduce el riesgo que la organización asume en cada operación.

### **Objetivos a largo plazo:**

Reducir en 3 años el porcentaje de cartera vencida mayor a 1 año al 20% del total de cartera asignada.

### **Estrategia**

Realizar un análisis profundo de cada caso en los que el departamento Legal deba intervenir, lo cual logrará identificar la cartera de difícil cobro, establecer tiempos de cobro y realizar una terminación de manera unilateral del contrato entre el afianzado y asegurado. Esto disminuirá la cartera de difícil recuperación.

Anular la cartera que sea incobrable y que no sean riesgos que aún están vigentes, con lo cual reducimos drásticamente los montos de cartera vencida mayor a un año.

### **Objetivos a corto plazo:**

Implementar un nuevo sistema de recuperación de cartera de fianzas para generar procesos eficaces obteniendo disminución contable en la provisión de cuentas incobrables e inyectando liquidez a la organización

### **Estrategia**

Crear un sistema informático que agilite el proceso de notificación de deuda a través del uso de una página web en la que cada cliente pueda acceder a su estado de cuenta de forma inmediata.

Incrementar el número de ejecutivos de cobranzas para fianzas de 2 a 4 a nivel nacional.

### **3.6 Principios y Valores**

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida del área, para el caso del Departamento de Cobranzas, los principios se resumen en:

- Sentido de pertenencia.
- Respeto.
- Tolerancia.
- Solidaridad.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Lealtad.

Los valores que son parte inexorable del área son:

- Moralidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Celeridad
- Buena fe
- Responsabilidad.
- Participación
- Transparencia

La mezcla de principios y valores son el pilar para el desarrollo de un propicio ambiente de trabajo y por ende el cumplimiento de la misión y visión organizacional.

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA DE FIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE SUL AMERICA COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A.**

#### **4.1 Análisis de costos en la gestión de cobranzas**

Dentro de los costos necesarios para una correcta gestión de cobranzas, tenemos los siguientes: sueldo, comisiones, prestaciones sociales de los gestores de cobranza, implementación de las estaciones de trabajo, energía eléctrica, consumo telefónico e internet, movilización en ciertos casos que lo ameriten, entre los principales.

Se debe analizar que la actual estructura salarial también es un impedimento para una correcta gestión de cobro, pues considero que una mejora salarial puede dar como resultado un incremento y mejores resultados en cuanto a la recuperación.

No obstante, vamos a analizar la actual estructura tanto en recurso humano como en componentes salariales.

**Cuadro No. 7**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
<b>Número de ejecutivos de cobranza</b>	<b>2 a nivel nacional</b>
Sueldo fijo	350.00
Sueldo variable	150.00
Bono adicional 0.5% pagos superiores a \$2,500 (promedio)	50.00
Ingreso promedio (anual)	13,200.00
Vacaciones (anual)	550.00
Décimo tercer sueldo	1,100.00
Décimo cuarto sueldo	264*2
Aportes al IESS (anual)	1,603.80
Fondos de reserva (anual, a partir del segundo año)	1,100.00
Seguro médico (anual)	2,160.00
Seguro de vida (anual)	120.00
Bono alimentación	720.00
<b>Total componentes salariales (2 personas)</b>	<b>20,553.80</b>

Fuente: Departamento Talento Humano Latina Seguros y Reaseguros C.A  
 Elaborado por: Fabricio Plaza

Actualmente la compañía paga al Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas un ingreso variable de \$150 sujeto al cumplimiento de las metas establecidas, que actualmente se sitúa en un 13% de la cartera asignada por la Jefatura Nacional de Cobranzas, que a nivel nacional promedia \$2.6 millones de dólares, es decir, que al menos se deben recuperar \$338 mil dólares (promedio) al mes, entre los 2 ejecutivos actuales.

Adicionalmente tenemos un detalle de los costos totales; en los que actualmente incurre la organización, para la recuperación de cartera de Fianzas:

**Cuadro No. 8**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Componentes salariales (anual)	20,553.80
Estación de trabajo	3,000.00
Comunicaciones (anual)	1,200.00
Movilización (anual)	1,200.00
<b>Total (2 personas):</b>	<b>25,953.80</b>

Fuente: Departamento Talento Humano Latina Seguros y Reaseguros C.A  
Elaborado por: Fabricio Plaza

El valor recuperado promedio en los tres últimos años, es de \$1.8 millones de dólares vs. el costo de los mismos 3 años, significa que el costo representa el 1.45%. En este punto, considero que la estructura salarial y la forma de fijar las metas a los Ejecutivos de Cobranza debe variar, pues aparentemente la situación actual es buena, considerando que se está cobrando y que el costo es bajo, pero no se está considerando el incremento que la cartera de Fianzas y a más de esto que con el número actual de ejecutivos de cobranzas no se puede llegar a cobrar toda la asignación mensual.

Se podría incrementar el valor del ingreso variable, incrementando el porcentaje de cobro vs. la cartera asignada y además considerando las pólizas recientes, de tal manera que así se atacaría agresivamente la cartera nueva y se evitaría que la misma pase a ser vencida (más de 180 días). Siguiendo los mismos lineamientos se debe dar otro tratamiento a la cartera más vencida, como puede ser un cobro vía legal o asignar una variable gradual, donde mayor % tenga la cartera más reciente pero también se considere la cartera de tramos más vencidos.

Por otra parte, lo ideal sería contar con 4 gestores a nivel nacional, para que la gestión sea óptima. A continuación detallo el costo que representaría para la organización:

**Cuadro No. 9**

Concepto	Valor
Número de ejecutivos de cobranza	4 a nivel nacional
Sueldo fijo	350.00
Sueldo variable	350.00
Bono adicional 0.5% pagos superiores a \$2,500 (promedio)	100.00
Ingreso promedio (anual)	38,400.00
Vacaciones (anual)	1,600.00
Décimo tercer sueldo	3,200.00
Décimo cuarto sueldo	1,056.00
Aportes al IESS (anual)	4,665.60
Fondos de reserva (anual, a partir del segundo año)	3,200.00
Seguro médico (anual)	4,320.00
Seguro de vida (anual)	240.00
Bono alimentación	1,440.00
<b>Total componentes salariales (4 personas)</b>	<b>116,243.20</b>

Fuente: Departamento Talento Humano Latina Seguros y Reaseguros C.A  
Elaborado por: Fabricio Plaza

El costo total sería el siguiente:

**Cuadro No. 10**

Concepto	Valor
Componentes salariales (anual)	116,243.20
Estación de trabajo	6,000.00
Comunicaciones (anual)	2,400.00
Movilización (anual)	2,400.00
<b>Total (4 personas):</b>	<b>127,043.20</b>

Fuente: Departamento Talento Humano Latina Seguros y Reaseguros C.A  
Elaborado por: Fabricio Plaza

Con la estructura propuesta tendríamos una cobranza efectiva (cobros más cancelaciones) de aproximadamente \$3.8 millones anuales, es decir que el costo sería del 3.34%, es decir una variación mínima frente al 3.11% actual, pero con una gestión de cobranza efectiva, donde se bajaría la cartera total a menos de \$1 millón de dólares en el primer año de implementación, y a menos de \$500 mil para el



segundo año, manteniendo porcentajes de cobro de al menos el 50% de la asignación mensual.

Además, esta baja considerable de la cartera conlleva a una disminución muy importante en la provisión que se constituye para la cartera vencida, con el consecuente resultado positivo que esto representaría en la rentabilidad de la empresa.

## **Análisis Financiero**

Según lo autoriza el ente regulador, Súper Intendencia de Bancos y Reaseguros, los porcentajes de provisión de la cartera, son los siguientes:

**Cuadro No. 11**

<b>Rangos</b>	<b>% provisión</b>
De 0 a 60 días	0%
De 61 a 150 días	2%
De 151 a 180 días	7%
De 181 a 300 días	12%
De 301 a 360 días	25%
De 361 días en adelante	50%

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Reaseguros,

Elaborado por: Fabricio Plaza

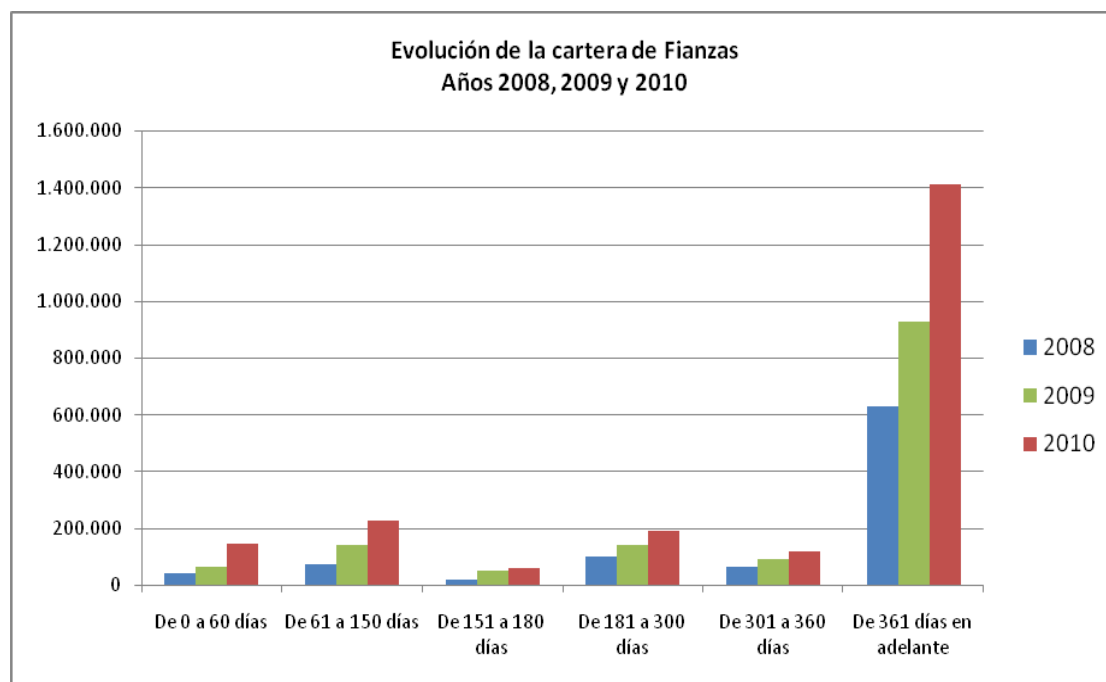
La composición de la cartera de Fianzas, considerando los rangos de vencimiento, y con corte al 31 de diciembre de los años 2008, 2009 y 2010, es casi similar, con ligeras variaciones. No obstante, es preocupante que más del 60% de la misma, se encuentra concentrada en el rango de más de 360 días.

**Cuadro No. 12**

Rangos	2008		2009		2010	
	Prima cobrar	x Provisión	Prima cobrar	x Provisión	Prima cobrar	x Provisión
De 0 a 60 días	42,988	0	65,596	0	145,227	0
De 61 a 150 días	73,019	1,460	141,758	2,835	227,003	4,540
De 151 a 180 días	19,393	1,358	49,557	3,469	57,152	4,001
De 181 a 300 días	99,449	11,934	139,966	16,796	189,977	22,797
De 301 a 360 días	63,042	15,761	90,660	22,665	116,034	29,009
361 días o más	630,435	315,218	928,327	464,163	1,415,864	707,932
<b>Totales:</b>	<b>928,327</b>	<b>345,730</b>	<b>1,415,864</b>	<b>509,928</b>	<b>2,151,258</b>	<b>768,279</b>
<b>Provisión vs. Total de cartera:</b>		<b>37%</b>		<b>36%</b>		<b>36%</b>

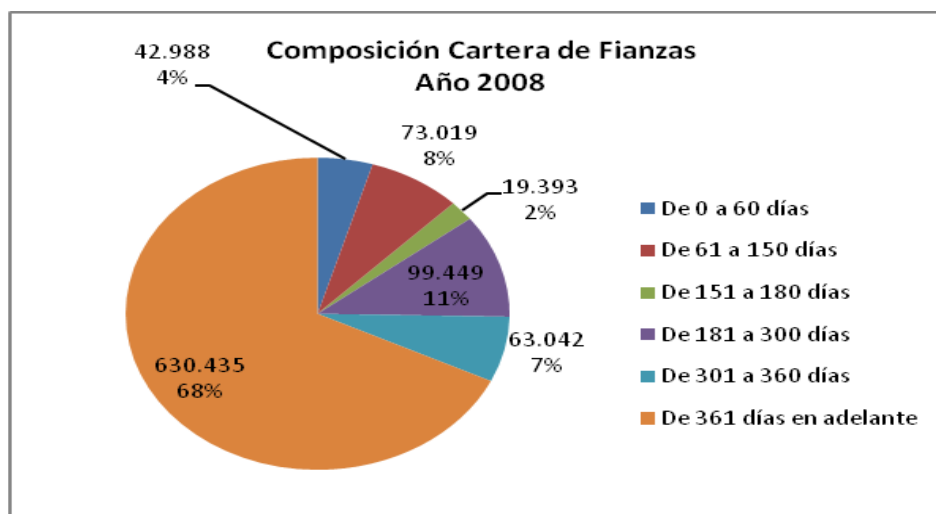
Elaborado por: Fabricio Plaza

**Gráfico No. 14**



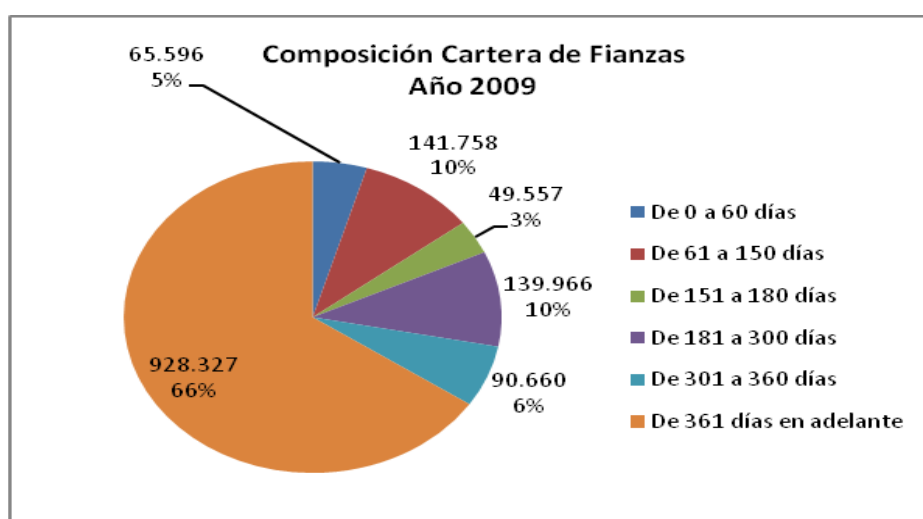
Elaborado por: Fabricio Plaza

Gráfico No. 15



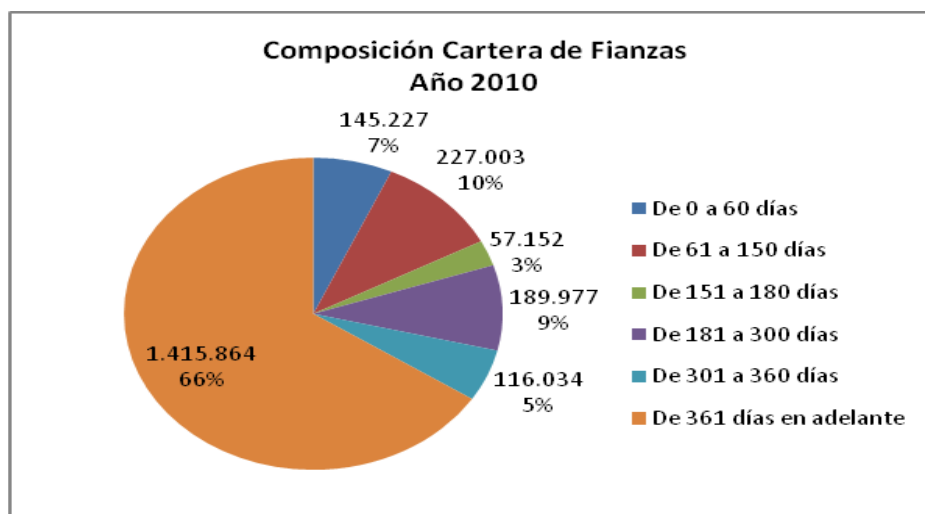
Elaborado por: Fabricio Plaza

Gráfico No. 16



Elaborado por: Fabricio Plaza

Gráfico No. 17



Elaborado por: Fabricio Plaza

La concentración de la cartera vencida, en más de un 60% de la misma en el tramo de más de 360 días, hace que los valores que se acumulan como provisión sean también de consideración, al 31 de diciembre de 2010, la provisión para cuentas incobrables se sitúa en los \$768 mil dólares, con la afectación que esto conlleva a los resultados de la organización.

## 4.2 Índices de resultados y gestión

- Índice de recuperación de cartera por gestor

$$\text{índice de recuperación} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Total de asignada}}$$

Este índice se mide de acuerdo al monto de cobro efectivo contra el total de la cartera que se asignó al Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas.

- Índice de de Llamadas Telefónicas

$$\text{índice de llamadas} = \frac{\text{número de llamadas día}}{\text{Total de llamadas promedio diarias}}$$

Con este índice es posible establecer el número de llamadas que el ejecutivo de fianzas realiza.

- Promedio de Cobranza

$$\text{promedio de cobranza} = \frac{(\text{Cuentas x cobrar})(\text{días transcurridos en el año})}{\text{Ventas anuales}}$$

El índice señala que las cuentas por cobrar circulan N número de días antes de convertirse en efectivo.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Índices Financieros Información tomada de la WEB <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

### **4.3 Nuevas tendencias de cobranzas**

En la actualidad las nuevas tendencias de cobranzas se basan principalmente en los siguientes aspectos:

#### **Venta de Cobranza**

La cobranza ha sido catalogada como un servicio post venta necesario para la recuperación de valores, pero la concepción de que este proceso es una parte integral del producto no ha sido explotada.

La gestión de cobranzas en resumen es la venta de una solución al cliente, dado que cuando la cartera tiene un alto grado de incobrabilidad y difícil recuperación el arte del cobro llega mucho más allá del exigir la honra de una obligación adquirida.

El saber vender opciones y beneficios al deudor es el inicio para conseguir una cartera sana y a su vez poder generar nuevos negocios, lo cual también generará nuevos clientes para la organización.

Esta visión de cobranzas es la clave para que el círculo de la venta inicial se cierre con una alta rentabilidad y clientes satisfechos.

#### **Relación humana**

La cobranza desde siempre ha sido una relación de persona a persona, lo cual no exime del uso de estrategias en la que no exista contacto humano tales como cartas o mails. Es importante no descartar estas herramientas, pero el saber relacionarse y mostrar que detrás de la cobranza existe siempre una persona ayuda a que el cliente sienta que él es más que un simple código o número ante la organización.

El tomar más tiempo durante la gestión de cobro para conocer al deudor, su entorno y situación actual, es el mejor método para obtener resultados positivos, ya que el mayor porcentaje de clientes en mora se encuentran en esa situación debido a factores no relacionados una negación de la deuda.

A más de lo destacado anteriormente, el gestor de cobranza debe ser un profesional que pueda manejar inteligentemente sus emociones frente a la respuesta del deudor,

sin perder su espíritu de ayuda y comprensión ante la posición del cliente frente a su cartera vencida.

### **Tecnología de la información**

Actualmente todas las organizaciones cuentan con una herramienta indispensable, el correo electrónico, mismo que sabiendo usarlo puede convertirse en un elemento de ínfimo costo para los beneficios y retorno de efectivo a la empresa.

La administración correcta de una base de datos actualizada de deudores minimiza el tiempo de búsqueda para contacto con el cliente, ya que al encontrar errores generados en el inicio de la relación con el cliente, tales como números de teléfonos o direcciones erradas, el gestor de cobranzas deberá buscar esta información, generando mayores costos para la cobranza.

Volviendo al uso del correo electrónico, gracias a él podemos manejar estrategias de cobro únicamente con el “mailing” (envío de correos); con lo cual podemos contactar a cientos de cliente en un corto periodo de tiempo, informándoles del monto de su deuda y la forma de poder cancelarla.

### **Cierre de negociación**

Una vez que el cliente conoce su deuda, entra en acción la pericia y astucia del gestor de cobranzas, mismo que debe obtener siempre el mayor beneficio en una negociación de cobro.

Dando obviamente opciones acordes a la situación de cada cliente, pero sin lesionar el ingreso de valores para la organización.

La mejor herramienta para el cierre de una negociación es el documentar la misma, para lo cual podemos retomar el correo electrónico, o en el caso de que estemos personalmente con el deudor, ratificar el compromiso de pago a través de un plan de pagos, el cual estará firmado por el cliente. Para esto el soporte del departamento legal es indispensable, ya que ellos son los llamados a establecer los problemas legales que la falta de cumplimiento del plan de pagos acarreará al deudor.



#### **4.4 Planificación estratégica de cobranzas**

Una vez identificados a través del FODA, los puntos críticos que requieren se generen nuevas estrategias para con las mismas alcanzar los objetivos planteados. La definición de estrategias para el mejoramiento de los procesos de gestión de cobranzas para el ramo de fianzas, se resumen a continuación:

Para el inicio de este capítulo y poder desarrollar las estrategias a seguir debemos analizar las siguientes interrogantes, mismas que influyen directamente en el mejoramiento de procesos de cobranzas.

- 1) ¿Qué produce la mora?
- 2) ¿Qué documentos la soportan?
- 3) ¿Qué acciones se han tomado?
- 4) ¿Qué reacciones se han producido?
- 5) ¿Qué departamentos han intervenido o deben intervenir?

La mora se produce en por la incapacidad del afianzado en honrar sus obligaciones frente a la Aseguradora por las renovaciones realizadas a pedido del Asegurado, otra razón por la que se generan retrasos en el pago es por la negativa que el contratista asevera al haber concluido el contrato afianzado, pero por demoras de la institución asegurada el contrato aún no se da por terminado.

El documento con el cual se soporta la obligación de pago del afianzado es la misma póliza de garantía, ya que en la misma se indica explícitamente que el contratista o afianzado autoriza a la Aseguradora la renovación de la póliza las veces que el Asegurado así lo solicite, teniendo bajo responsabilidad del afianzado el pago de las mismas.

Las acciones tomadas para la recuperación de cartera ha sido el gestionar sin llevar ningún formato o seguimiento continuo para poder tener un control del comportamiento de la cartera y de los resultados obtenidos.

Las reacciones producidas, se ven reflejadas en el monto de cartera de fianzas que al momento supera los 2MM.

Adicional a esto la falta de cobro de la cartera de Fianzas, produce molestias para los afianzados, debido a que la notificación de deuda o gestión de cobro se realiza luego de varios días de haber vencido la cartera.

Los departamentos que al momento han intervenido dentro de la recuperación de cartera de fianzas han sido, el Departamento de fianzas, cobranzas y legal.

Siendo el departamento Legal el último involucrado, mismo que solamente interviene en casos en que la cobranza se ha vuelto crítica y es necesario que inicien las acciones legales del caso.

Las estrategias a seguir son:

- Dirigir la cobranza a los tramos de cartera de menor vencimiento, siendo estos los de más fácil recuperación, tendiendo siempre a la presentación de actas de recepción provisional o definitiva, lo cual a más de disminuir cartera en renovaciones también reduce el riesgo que la organización asume en cada operación.
- Realizar un análisis profundo de cada caso en los que el departamento Legal deba intervenir, lo cual logrará identificar la cartera de difícil cobro, establecer tiempos de cobro y realizar una terminación de manera unilateral del contrato entre el afianzado y asegurado. Esto disminuirá la cartera de difícil recuperación.
- Anular la cartera que sea incobrable y que no sean riesgos que aún están vigentes, con lo cual reducimos drásticamente los montos de cartera vencida mayor a un año.
- Crear un sistema informático que agilite el proceso de notificación de deuda a través del uso de una página web en la que cada cliente pueda acceder a su estado de cuenta de forma inmediata.
- Incrementar el número de ejecutivos de cobranzas para fianzas de 2 a 4 a nivel nacional.
- Mantener herramientas de búsqueda de información de deudores como acceso a páginas de internet de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Servicio de Rentas Internas, etc.

## **4.5 Definición de misión y visión**

### **4.5.1 Misión**

*“Proveer de un servicio especializado de soporte para la recuperación de cartera a nuestros clientes en el ramo de fianzas con el fin aportar con ingreso económico para el normal desempeño de la organización”.*

### **4.5.2 Visión**

“Ser el departamento que genere mayor valor agregado post venta a través de procesos eficientes que minimicen costos para la recuperación de cartera en periodos menores a 60 días”.

#### **4.6 Análisis FODA**

El siguiente análisis FODA es realizado para poder descubrir un nuevo diagnóstico y a su vez estrategias para el manejo de la cartera de Fianzas, generando nuevos procesos y estrategias para poder obtener resultados cuantitativos en la cobranza.

Una vez terminado el análisis FODA, el mismo servirá como herramienta para la implementación y mejoramiento de los procesos de cobranzas de Fianzas en el departamento de Cobranzas de Latina Seguros.

La única forma de que el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Desventajas y Amenazas sea realmente valioso es si se toman en cuenta los siguientes factores: estrategia, cultura, recursos, mercados, y la administración.

Para este análisis nos centraremos en definir estrategias competitivas, mismas que agrupan todos los procesos que se interrelacionan dentro de la cobranza del Ramo de Fianzas.

Gracias al FODA analizaremos la viabilidad actual y a futuro para mejorar los procesos de recuperación de cartera de fianzas.

A continuación detallaré el FODA:

**Cuadro No. 11**

FACTORES INTERNOS		FORTALEZA	DEBILIDAD
		Latina Seguros se ubicada dentro de las primeras opciones de Aseguradoras en el Mercado	El departamento de Cobranzas en la actualidad no cuenta con una capacidad administrativa acorde al volumen de cartera vencida existente
		El área de Fianzas trabaja con varios asesores de Seguros, quienes aportan con grandes resultados en la recuperación de cartera.	Dados los altos costos de mantener cartera incobrable y el impacto operativo generado, se encarece la rentabilidad del producto.
			La investigación y desarrollo no se está aplicando dentro del Departamento de cobranzas.
			El sistema Informático utilizado por el Gestor de Cobranzas genera información incompleta y para acceder a la misma existen excesivos números de procesos.
			Las pólizas del ramo de fianzas, al contrario de otro tipo de seguros no pueden ser canceladas por la aseguradora a pesar que las mismas no hayan sido pagadas.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	El nivel académico o profesional de los deudores permite que entiendan las razones y marco legal con el cual se solicita el pago de una fianza.	ALTERNATIVAS FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	ALTERNATIVAS DEBILIDADES / OPORTUNIDADES
		La contratación de seguros de varios ramos se ha incrementado a los largo de los últimos años, esto permite generar negocios en otros ramos, posterior a una excelente gestión de cobranzas.	Permitir a los asesores productores de Seguros tener acceso permanente a estados de cuenta, facturas e información de la cartera en la página web de Latina Seguros.	Aumentar a 4 ejecutivos de cobranzas para el ramo de Fianzas a nivel nacional
		El uso de la tecnología como herramienta para generar una cobranza más eficaz puede ser usado en el envío de facturas, Estados de cuenta, notificaciones y cartas de deuda; todo esto a través de la página web de la compañía.	Incrementar el tiempo de vigencia de cada póliza para que de esta forma no existan renovaciones.	Implementar un manual de procesos para que sea aplicado a nivel nacional.
		El apoyo gubernamental en dotar de recursos al aparato productivo nacional influye directamente en el mercado de Fianzas, siendo el Estado el principal beneficiario de las garantías de Fianzas.		Actualizar el sistema informático y página web de la Latina Seguros de acuerdo a las necesidades actuales.

	AMENAZA	La disminución del envío de remesas por parte de los migrantes a sus familias en el Ecuador, incremento en la inflación y restricción al crédito han generado que la liquidez y pago de deudas se vea retrasado y cada vez de mayor dificultad en el cobro.	ALTERNATIVAS FORTALEZAS / AMENAZAS	ALTERNATIVAS DEBILIDADES / AMENAZAS
		La competencia genera relaciones con los afianzados de Latina Seguros y extrae estas cuentas de nuestro portafolio, produciendo mayores problemas a una cartera de difícil cobro, ya que si el cliente tiene la posibilidad de obtener Fianzas en otra compañía de Seguros, no siente la necesidad de solucionar sus problemas de deuda con una Aseguradora con la cual ya no trabaja	Mantener los niveles de producción, tasas y políticas de suscripción para negocios nuevos de manera atractiva y competitiva en el mercad, para incrementar el número de clientes, de esta forma no existirán fugas de portafolio a otras compañías que ofrecen el mismo ramo.	Revisión de costos para la implantación de nuevo software de cobranzas
				Realizar una depuración de la cartera incobrable para que la misma sea enviada a cobranza judicial Generar planes de pago acordes a la situación financiera del deudor.

Elaborado por: Fabricio Plaza

Las variables que han sido utilizadas para el presente análisis FODA, han sido calificadas con los siguientes valores:

- Mala
- Menos Mala
- N Neutro
- + Bueno
- ++ Muy Bueno

**Cuadro No. 14**

PERFIL DE DESEMPEÑO	--	-	N	+	++	INNOVACIONES
Gente				1		
Productivos			1			
Financieros		1				
Infraestructura				1		
Marca					1	
Mística			1			
Crédito			1			
Tiempo						
Información		1				
Tecnología	1					
Estabilidad			1			
Organicidad				1		
Maniobra				1		
<b>EVALUACION GENERA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	

Elaborado por: Fabricio Plaza



**Cuadro No. 15**

PERFIL DE DESEMPEÑO	--	-	N	+	++	INNOVACIONES
Impacto Externo				1		
Envergadura y Crecimiento				1		
Nivel de Rivalidad					1	
Presión de sustitutos				1		
Barreras de Entrada			1			
Barreras de Salida			1			
Poder de Negociación - Proveedores			1			
Poder de Negociación - Canal			1			
Poder de Negociación - Cliente Final			1			
Compatibilidad Cultural		1				
Compatibilidad Tecnológica		1				
Tamaño de la Apuesta				1		
Sinergia					1	
<b>EVALUACION GENERA</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	

Elaborado por: Fabricio Plaza

La elaboración de la matriz FODA se basa en varios factores, a continuación detallaré las variables de Fortalezas y Oportunidades:

**Gente:**

El número de personal requerido para realizar una eficaz recuperación de cartera es insuficiente.

**Productivos:**

No existe feed back con los asesores productores de seguros para que ellos generen mayor presión para la recuperación de cartera.

**Financieros:**

Los costos que se generan por la cartera vencida existentes son mayores que lo que significaría el incrementar personal y dotarlo de herramientas para que realice la cobranza.

**Infraestructura:**

El soporte informático al momento es insuficiente, manteniendo un sistema para administración de la información caduco y con dificultades para los usuarios al momento de requerir información.

**Marca:**

La posición de Latina Seguros en el Mercado actual es muy buena, encontrándose dentro de las primeras opciones en el mercado asegurador nacional.

**Mística:**

El talento humano con el que cuenta la organización se caracteriza por la entrega y fidelidad que mantiene para el desarrollo y resultado de su trabajo.

**Crédito:**

La relación que existe con proveedores, clientes internos y externos, ha sido forjada en base a la confianza y seriedad, por lo que esto genera credibilidad y comprometimiento.

**Tiempo:**

La decisión de realizar modificaciones para realizar innovaciones y mejoramientos en los procesos de cobranzas no puede dejarse en espera, debido a las condiciones que el mercado y sus participantes plantean, lo cual en el caso de no hacer nada, el mismo mercado se encargara de rezagar a la compañía.

**Información:**

La información con la que contamos para conocer el mercado, sus condiciones, competidores, entes reguladores y entes reguladores está al alcance de todos, pero únicamente las empresas que ven más allá de las organizaciones comunes pueden despuntar en el mismo. El mercado de seguros en el Ecuador es muy grande en comparación para el mercado objetivo con el que cuenta. Existen alrededor de 40 empresas aseguradoras, de las cuales más del 70% de primaje solo se concentra en menos de 10 aseguradoras.

**Tecnología:**

El know-how con el que Latina Seguros cuenta, es uno de sus mejores competencias, por no decir la mejor, ya que al encontrarse más de 100 años en el mercado asegurador ha logrado conocer todas las aristas que el negocio de seguros tiene, y así forjar su nombre en el mercado nacional.

**Estabilidad:**

La estabilidad que posee Latina Seguros en el Mercado se ha visto respaldada por una tendencia creciente dada a partir del año 2008. Lo cual ha posicionado en un mejor ranking entre las aseguradoras Ecuatorianas.

**Organicidad:**

La estructura organizacional para el departamento de cobranzas tiene ya definidos sus patrones, más para el proceso de fianzas carece de funciones claras y responsables directo.

**Maniobra:**

Es factible generar cambios en un corto y largo plazo para la recuperación de cartera en el ramo de fianzas.

El siguiente cuadro sirve para realizar un análisis de las Oportunidades y Amenazas, basándonos en las siguientes variables

**Impacto externo:**

Los factores políticos, económicos afectan directamente al mercado asegurador, dependiendo de ellos el nivel de contratación en el mercado, incrementó en la inflación, etc. Esto se verá reflejado también en el tiempo de respuesta para el pago de obligaciones de nuestros clientes. Por lo cual todo el sistema es un todo.

**Envergadura:**

El tamaño de la cartera de fianzas tiene un crecimiento constante, mismo que si no se toma medidas a tiempo es sumamente crítico el escenario futuro.

**Nivel de rivalidad:**

Para la recuperación de cartera en el ramo de fianzas, es factible hacer una imitación de varios procesos que realiza en esta área la competencia, ya que si el producto es el mismo, el proceso puede ser el mismo.

**Presión de sustitutos:**

Los competidores sustitutos para el departamento de cobranzas en su labor de recuperar cartera vencida del ramo de fianzas, serán empresas dedicadas a realizar compra de cartera y recuperación de la misma. Esta presión puede ser latente dado el caso en que los resultados de recuperación de la deuda sean mínimos.

**Barreras de entrada:**

Las barreras de entrada para este caso son que las aseguradoras competidoras en el mercado logren tomar nuestro portafolio y proveer del mismo producto a los afianzados, lo cual produciría que los clientes dejen de tener como prioridad el pago de sus obligaciones a Latina Seguros, y lo hagan a sus nuevos proveedores.

**Barreras de salida:**

Si como consecuencia de salir del mercado dejamos de cobrar la prima generada en renovaciones, el mayor efecto sería el resultado negativo que daría para los accionistas de la compañía, sumado a esto el inflado valor en impuestos por pagar al Estado Ecuatoriano de cada factura no cobrada.

**Poder de negociación del proveedor:**

Para el ramo de seguros nuestros proveedores son los reaseguradores, quienes toman parte del riesgo que vendemos. Actualmente debido a la inestabilidad política que vive el país, muchos Reaseguradores internacionales han tomado la decisión de dejar el mercado ecuatoriano. Esto ha producido incertidumbre en nuestro mercado mermando el número de proveedores existente y a su vez incrementando las condiciones a favor de los reaseguradores para que se acepten negocios.

**Poder de negociación del canal:**

Los eslabones para la distribución de los seguros son los brókers de seguros o también llamados Asesores Productores de Seguros. Para el caso de Fianzas y debido a la naturaleza y lo delicado del producto ha hecho que las aseguradoras mantengan las condiciones para que ellos distribuyan el producto.

**Poder de negociación del cliente final:**

La gestión de cobranzas de fianzas se ve respaldada en su totalidad por la Ley e instrumentos que el afianzado firma en un inicio, lo cual permite mantener el control en la negociación y recuperación de deuda.

**Compatibilidad cultural:**

La cultura de pago en nuestro país ha mejorado, de igual forma el mercado objetivo en el ramo de fianzas son individuos profesionales, lo cual incrementa la facilidad para generar una cobranza efectiva.

**Compatibilidad tecnológica:**

Es compatible el manejo del internet para la gestión de cobro, ya que esta herramienta de información está al alcance de la mayor parte de clientes.

**Tamaño de la apuesta:**

El innovar procesos para la recuperación de cartera es un cúmulo de estrategias que esta alcance de los recursos de Latina Seguros.

**Sinergia:**

Al generar una cobranza positiva y después de haber recuperado valores podemos además de esto generar nuevos negocios no solo en el ramo de fianzas, sino en otros, damos valor agregado al servicio y a toda la organización.

## **4.7 Definición de objetivos del departamento de cobranzas**

### **4.7.1 Objetivos Generales**

Los objetivos generales para el departamento de Cobranzas para el ramo de Fianzas son;

- Garantizar la óptima y oportuna recuperación de los recursos financiados por la Compañía
- Disminuir el monto de cartera vencida de Fianzas.
- Generar mayor flujo de recursos económicos para la compañía.

### **4.7.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son:

- Recuperar el 90% de la cartera asignada en un mes. Teniendo dentro de esta participación el 70% de recuperación efectiva y el 30% de cancelaciones a través de actas o devolución de pólizas originales.
- Reducir en 3 años el porcentaje de cartera vencida mayor a 1 año al 20% del total de cartera asignada.
- Implementar un nuevo sistema de recuperación de cartera de fianzas para generar procesos eficaces obteniendo disminución contable en la provisión de cuentas incobrables e inyectando liquidez a la organización.



## **4.8 Análisis de Políticas y Procedimientos del departamento de cobranzas**

Las políticas y procedimientos propuestos para el mejoramiento en el proceso de recuperación de cartera de fianzas se clasifican en varias áreas:

### **4.8.1 Alcance**

Los procedimientos detallados en el presente manual serán aplicados obligatoriamente en los Departamentos de Cobranzas de Sul América para la recuperación de la cartera del Departamento de Fianzas.

### **4.8.2 Aplicación**

Es responsabilidad del Gerente Nacional de Fianzas la implementación de este procedimiento. Es responsabilidad de los Jefes de Cobranza la ejecución de estos procedimientos.

### **4.8.3 Asignación, Gestión y Recaudación de Cartera**

El ejecutivo de Cobranzas de fianzas tiene asignado un grupo de clientes y corredores para la recaudación de valores financiados por la Compañía.

La Asignación de la cartera a uno de los ejecutivos del departamento de Cobranzas de Fianzas es responsabilidad única del Jefe Nacional de Cobranzas.

El criterio de asignación, para los ejecutivos del departamento de cobranza de fianzas se realiza en función del valor total de la cartera, antigüedad, vigencia, riesgo y el número de clientes y/o corredores.

El ejecutivo de Cobranzas de Fianzas deberá enviar con máximo 5 días posteriores a la recepción de la base mensual de la asignación de la cartera un estado de cuenta con la cartera vencida a cada uno de nuestros Asesores Productores de Seguros, teniendo como meta cumplir con la entrega al 100% de los todos los corredores a nivel nacional, esta labor puede llevarse a cabo a través de correo electrónico o algún otro medio de acuerdo a las necesidades del corredor.

Para la gestión y recaudación, mensualmente el Jefe Nacional de Cobranzas asignará al Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas mensualmente vía correo electrónico una base de datos con la cartera de pólizas renovadas de la regional correspondiente a cada Ejecutivo de cobranzas de fianzas; necesaria para que gestionen su cobro ya sea telefónicamente, vía correo electrónico, mediante cartas o visitas.

El Asistente de Emisión de Fianzas deberá colaborar con el ejecutivo de Cobranzas de Fianzas en la actualización de facturas y la reimpresión de las mismas para proceder con la normal gestión de cobros. (*Véase Manual de Funciones de Asistente de Fianzas*)

En caso de que el Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas no pueda contactar al afianzado la visita del recaudador es obligatoria dejando como evidencia de la misma un acuse de recibido, que debe ser entregado a alguna persona vinculada al cliente que se encuentre al momento de la visita del recaudador. El acuse de recibido deberá contener la fecha y hora de visita, nombre y firma de la persona que lo recibe y alguna observación adicional que el recaudador estime necesaria.

Cada afianzado que no haya sido localizado deberá tener un mínimo de 3 envíos de cartas a la dirección de alguna persona relacionada con el o a su garante antes de proceder a la anulación de la deuda en los casos en que la cartera del cliente no esté vigente.

El ejecutivo de Cobranzas de Fianzas al mantener una relación directa con el Departamento de Fianzas debe tener soporte de los Ejecutivos de fianzas para coordinar el cobro de primas, lo cual ayudara a mantener una constante recuperación de cartera de Fianzas.

#### **4.8.4. Aplicación de pagos**

Para la imputación de pagos el Comprobante de pago debe contener un detalle que concuerde con la suma ingresada, detalle que puede ser:

- Mediante orden de Ingreso emitida por el área de fianzas en la que se determine las pólizas a las que se aplicará el pago o con el estado de cuenta adjunto del afianzado. (Orden de Ingreso)

Cuando los pagos llegan con una carta de instrucción del Afianzado o del Productor Asesor de Seguros en la cual soliciten la aplicación del pago a pólizas específicas y en estos casos existan pólizas más antiguas se aplica la política de la compañía, que es de protección patrimonial, por lo cual siempre es la cartera normal y de mayor edad la que debe ser cancelada por el cliente.

Los ejecutivos de cobranzas serán los responsables de aplicar los pagos recibidos a través de caja u otros métodos de recaudación (débitos automáticos a cuentas corrientes o tarjetas de crédito) a las primas impagas de la cartera de fianzas gestionadas por el Ejecutivo Cobranzas de Fianzas.

#### **4.8.5 Anulación de Facturas y Castigo de Cuentas de clientes de dudoso cobro**

En el caso de las anulaciones, el procedimiento será el siguiente:

El afianzado al presentar actas:

**Provisionales**, termina el riesgo de las pólizas de Buen uso de Anticipo y Buena Calidad de Materiales y la renovación de las mismas.

**Planillas**, disminuye el monto de la suma asegurada con lo cual el valor de la prima de las pólizas de Buen Uso de Anticipo disminuye.

**Definitivas**, termina el riesgo de las pólizas de Fiel Cumplimiento de Contrato y la renovación de las mismas.

De existir renovaciones emitidas con fecha posterior a la firma de las actas Provisionales y Definitivas el Asistente de Renovaciones del Departamento de Fianzas procederá con la anulación de estas pólizas.

*(Véase Manual de Funciones de Asistente de Renovaciones de Fianzas)*

Con frecuencia mensual el Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas generará un archivo con la información de aquellos afianzados que han sido gestionados, los cuales NO TIENEN PÓLIZAS VIGENTES y no se ha efectuado el cobro por incapacidad de pago del cliente, falta de voluntad de pago y por no poder ubicar al afianzado; todo esto acompañado de la correspondiente gestión que avale el trabajo del Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas.

Este archivo será enviado vía correo electrónico para que sea revisado por la Jefatura Nacional de Cobranzas, posterior al análisis de cada caso y con la autorización de la gerencia nacional de Fianzas se procederá con la anulación de esta cartera.

En casos en los que las pólizas de un afianzado se encuentre aún vigentes, y mediante la gestión de cobro no se ha llegado a recupera la cartera el Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas generará un archivo mensual con cada caso en el que el monto de la deuda sea mayor de \$1,000 el cual será enviado al Jefe Nacional de cobranzas para su revisión y con la autorización de la Gerencia Nacional de Fianzas cada caso será enviado al Departamento Legal para iniciar acciones judiciales y proceder con la recuperación de cartera.

En los archivos del Departamento de Cobranzas deberá reposar:

- Los avisos de visita, cartas de notificación de deuda, correos electrónicos y otros documentos que soporten las gestiones realizadas antes de la anulación.

El ejecutivo de cobranzas de fianzas deberá registrar en el sistema SIA todas las gestiones realizadas previas a la anulación de las pólizas en el Historial de Cartera.

#### 4.8.6 Índices de Gestión

Para poder medir la gestión del Ejecutivo de cobranzas de Fianzas el jefe de Cobranzas utilizará índices que muestren los resultados mensuales y semestrales de la labor del ejecutivo

Los índices a ser utilizados serán:

##### 4.8.6.1 Indicadores de Gestión y Resultados

- Índice de recuperación de cartera por gestor

$$\text{índice de recuperación} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Total de asignada}}$$

Al momento la cartera de Fianzas llega a \$1.2MM, de la cual el monto recuperado no supera el 13%, es decir el valor en números reales no llega a más de \$156.000.00

El Índice de recuperación propuesto mensualmente es del 25%; lo cual en números reales será \$300.000.00

$$\text{índice de recuperación} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Total de asignada}}$$

**índice de recuperación actual = 13%**

**Índice mínimo de recuperación propuesto = 25%**

- Índice de de llamadas telefónicas

$$\text{índice de llamadas} = \frac{\text{número de llamadas día}}{\text{Total de llamadas promedio diarias}}$$

El total de llamadas registradas para los dos ejecutivos en un mes es de 2.880; manejando un promedio de 72 llamadas al día.

El número de llamadas diario propuesto para el cargo de ejecutivo de cobranzas será de 11.3 llamadas/hora.

Por lo tanto, el índice mínimo satisfactorio será:

$$\text{índice de llamadas} = \frac{\text{número de llamadas día}}{\text{Total de llamadas promedio diarias}}$$

Índice mínimo de de llamadas propuesto  
85 %

- Promedio de Cobranza

$$\text{promedio de cobranza} = \frac{(\text{Cuentas x cobrar})(\text{días transcurridos en el año})}{\text{Ventas anuales}}$$

El índice señala que las cuentas por cobrar circulan N número de días antes de convertirse en efectivo.<sup>27</sup>

De acuerdo a este indicador actualmente tenemos la siguiente información:

$$\text{promedio de cobranza} = \frac{(1.200.000\text{usd})(365 \text{ días})}{4.000.000\text{usd}}$$

$$\text{promedio de cobranza} = (0.3)(365 \text{ días})$$

$$\text{promedio de cobranza} = 110 \text{ días}$$

<sup>27</sup> Índices Financieros Información tomada de la WEB <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

Esto refleja que en 110 días las cuentas por cobrar tardan en volverse efectivo para la compañía.

Deben pasar más de 3 meses para que la compañía pueda recibir ingresos económicos en sus arcas.

Esta información nos proporciona una herramienta de decisión, ya que nos dice que la compañía debe extender de manera extrema el pago a proveedores, para que el flujo de efectivo no se vea comprometido.

Por lo tanto el promedio de cobranzas deberá ser:

*promedio de cobranzas mínimo = 70 días*

Es decir, que una vez renovada una póliza, el promedio de tiempo de retorno del valor de la prima a la compañía será de 70 días. Determinando con esto un índice valioso para conocer la calidad de cartera.



#### 4.8.7 Anexos

##### 4.8.7.1 Hoja de Entrega de Documentos FO-COB-FIANZAS-01

– Anexo I

Orden de Ingreso

OI- Anexo II

#### Anexo I

#### FO-COB-FIANZAS-01 HOJA DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

Fecha:

Entregado por:

Recibido por:

Tipo de Documento Facturas / Cartas

Numeración o Referencia			Valor	Afianzado	Dirección de Cobro	Teléfono	Observaciones
Ramo	Póliza	Anexo					

Mediante este documento, el ejecutivo de Cobranzas, puede conocer en detalle la información obtenida por el mensajero o cobrador en terreno.

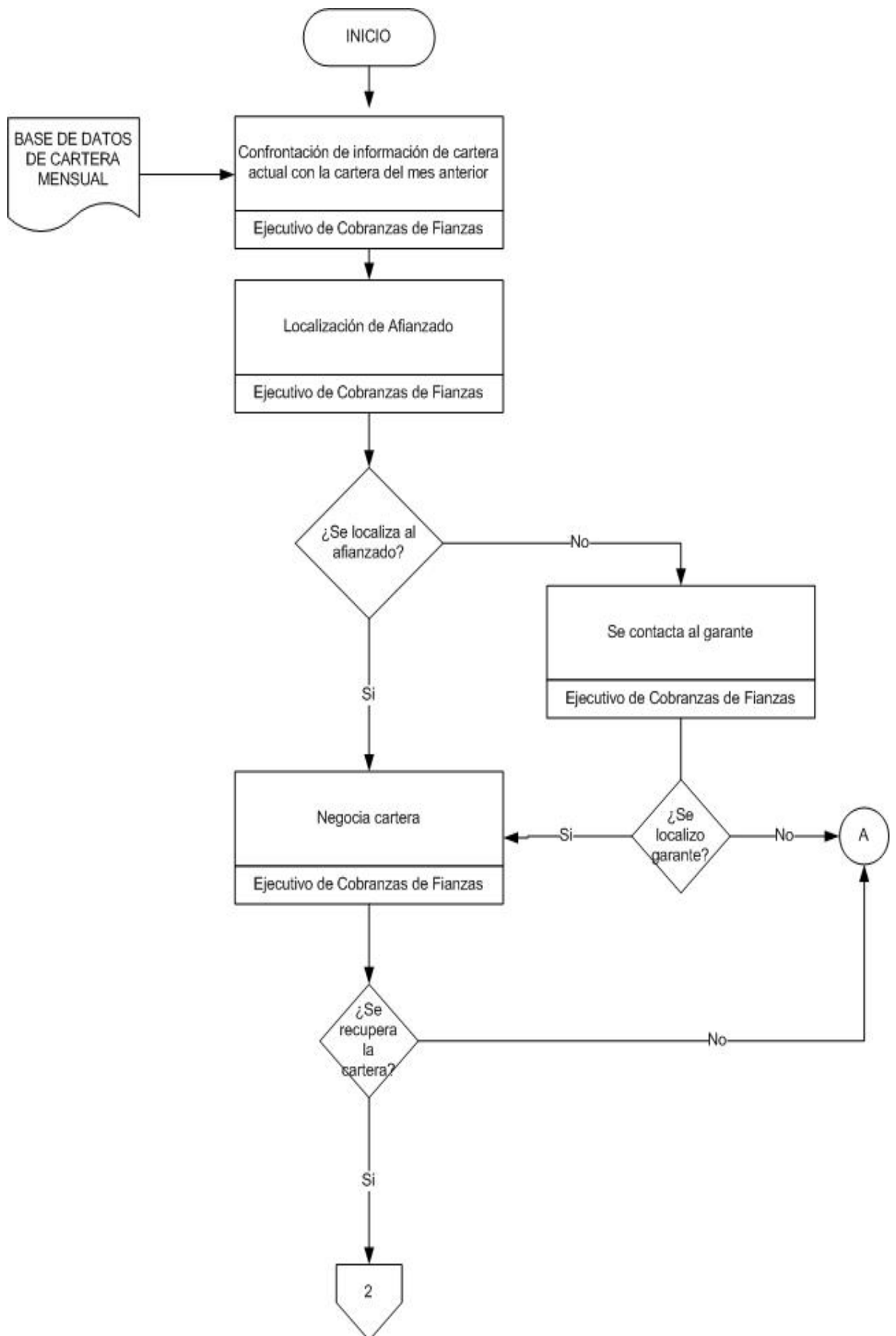
Mejorando la efectividad y calidad de la información.

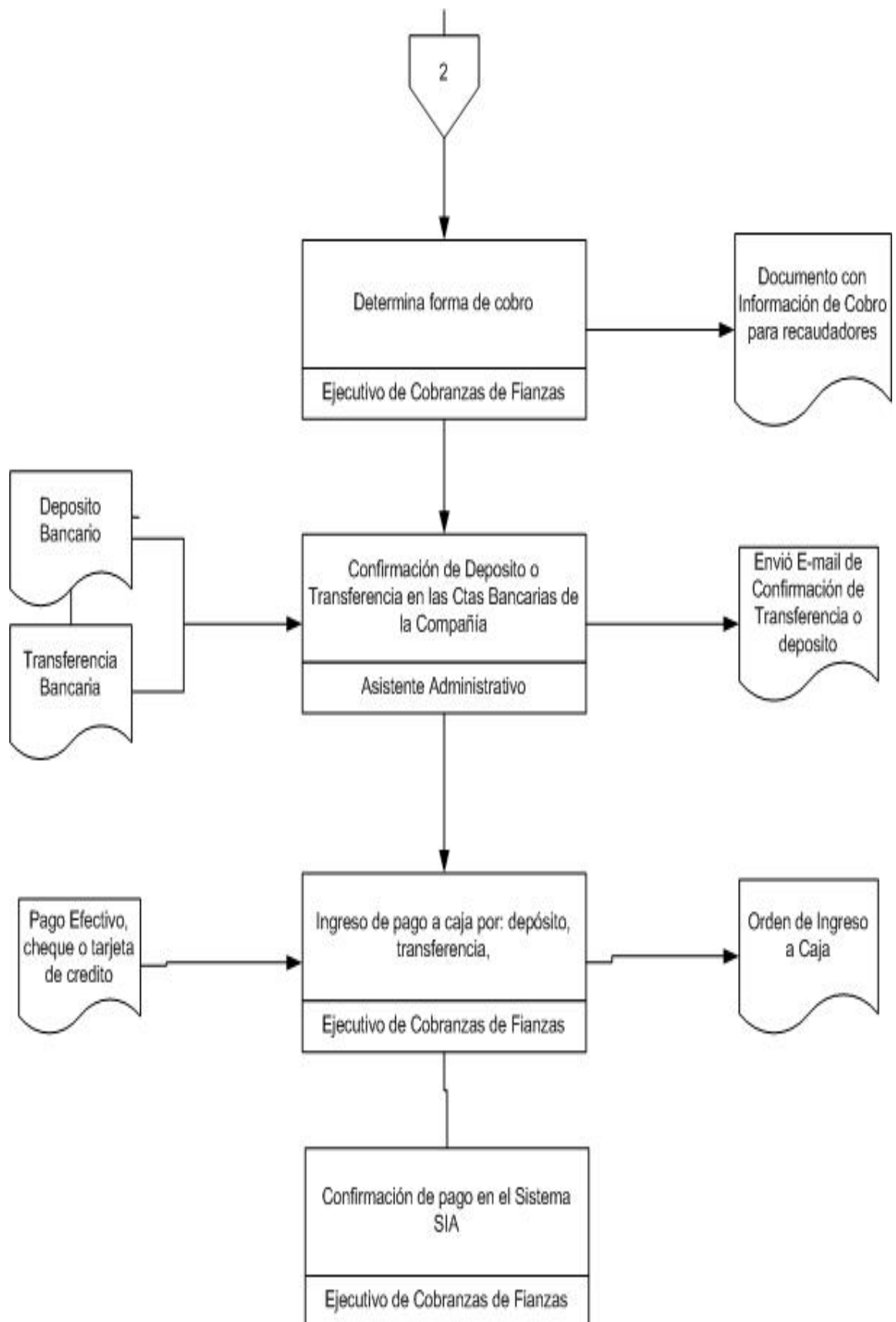
#### **4.9 Diseño de Flujo grama del departamento de Cobranzas**

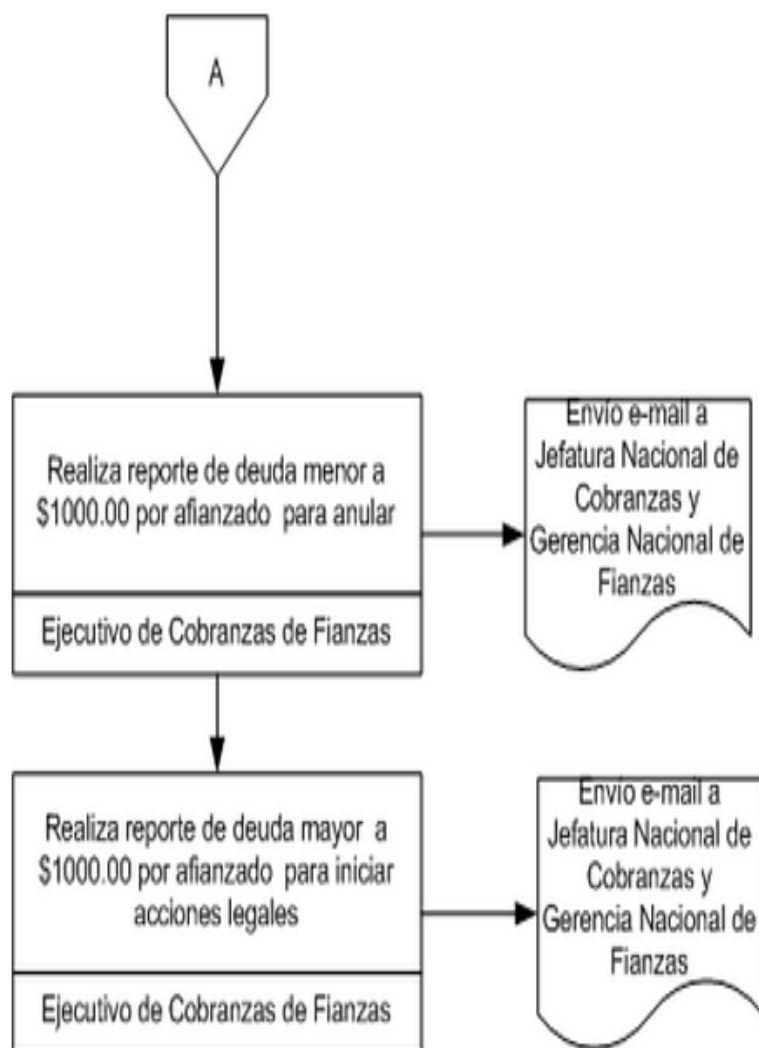
Para el desarrollo del flujo grama de procesos para la el Departamento de Cobranzas en la recuperación de cartera del ramo de fianzas, es necesario la descripción del proceso actual:

1. El Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas recibirá cada inicio de mes, por parte de la jefatura de cobranzas la cartera segmentada.
2. Una vez seleccionada la cartera, el Ejecutivo de fianzas inicia el proceso de cobranzas con la búsqueda del afianzado o garante.
3. En caso de no encontrar a ningunas de las partes antes mencionadas se utilizan recursos como mailing.
4. De no encontrar al afianzado o garante y dependiendo del status de la cartera se puede enviar al departamento legal o a la jefatura nacional de cobranzas para que se proceda con su anulación.
5. En caso de encontrar a las partes se negocia el pago.
6. Recibido el pago el Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas deberá ingresar el pago al área de Caja.

A continuación describiré gráficamente al flujo grama actual de procesos utilizado al momento.







#### **4.10 Elaboración de manual de funciones**

##### **Funciones Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas**

- a. Revisar y analizar la información de clientes deudores enviada mensualmente.
- b. Generar informes de segmentación de cartera, sean estos por montos, vencimiento y riesgo para la compañía.
- c. Respalidar documentadamente su gestión de cobro.
- d. Celebrar acuerdos de pagos en los casos en que se llegue a negociaciones de deuda con los clientes.
- e. Realizar un análisis de casos en los que la cartera de fianzas deba ser anulada o enviada al departamento Legal para el inicio de la cobranza judicial.
- f. Mantener reuniones constantes con asesores productores de seguros para la revisión de la cartera que se mantiene con cada uno de ellos.
- g. Cumplir mensualmente el presupuesto de recuperación de cartera asignado por la Jefatura Nacional de Cobranzas.
- h. Notificar a la Jefatura Nacional de Cobranzas y Gerencia Nacional de Fianzas mensualmente sobre los casos puntuales de afianzados incobrables.

**CAPITULO V:**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA PARA LA  
OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE GESTION DE RECUPERACION  
DE CARTERA DE FIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS  
DE SUL AMERICA COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A.**

**5.1 Propuesta de implantación**

La propuesta para este trabajo de tesis, tal como su título lo indica es el optimizar procesos para recuperar cartera del ramo de Fianzas en el departamento de Cobranzas de una compañía aseguradora ecuatoriana, Sul América Compañía de Seguros del Ecuador C.A., ahora Latina Seguros y Reaseguros C.A.

Luego de detectar las falencias que existen en el proceso de recuperación de cartera de fianzas y los factores que las producen se ha determinado que para poder optimizar el proceso y tener un resultado palpable en un periodo máximo de 6 meses, el primer paso es:

Incrementar a 4 personas a nivel nacional la labor de recuperación de cartera del Ramo de fianzas.

Gracias a este incremento y a la proyección realizada en el capítulo IV podemos observar que el ingreso neto que genera esta cobranza, mismo que va directamente a la utilidad de la compañía se ve afectado positivamente en un %

Lo cual es el mejor respaldo y colchón financiero con el cual se pueden afrontar otros tipos de pérdidas dentro del mismo ramo, como lo son las efectivizaciones de pólizas de fianzas.

La elaboración de un manual de funciones es un paso inexorable para esta implantación, debido a que si no existen parámetros medibles y un proceso establecido por escrito ningún objetivo por más alcanzable que parezca podrá ser valorado de acuerdo a su real importancia.

Las herramientas tecnológicas de manejo de información serán el pilar de esta innovación y cambio de procesos. El eliminar softwares que son obsoletos frente a

las nuevas necesidades que enfrenta la organización y requiere el mercado es algo que debe hacerse. Esta inversión en tecnología deberá ser provista por el departamento de Sistemas de la Compañía o en el caso de que no sea así por un asesor externo. La inversión generada por la compra e implementación de nuevas herramientas informáticas tendrá un peso mínimo frente al resultado obtenido en la recuperación y saneamiento de una cartera con índices tan altos de vencimiento e incobrabilidad.

El propender a realizar constante feedback con el departamento de fianzas, debido a que el inicio del giro del negocio está en la suscripción del riesgo que analizan y la toma correcta de la información del futuro deudor. Por lo que mientras este análisis sea mucho más minucioso, los efectos de tener una cartera con clientes incobrables disminuirán drásticamente.

Realizar mínimo una reunión mensual con los departamentos involucrados en el Ramo de Fianzas, para la toma de decisiones respecto a la anulación de cartera, condonación de deuda o inicio de procesos legales. Obviamente todo lo anterior se lo hará con el cumplimiento estricto de parámetros que la cartera de cada cliente deberá poseer. De esta forma se puede sincerar cual es el estado de la cartera de fianzas, segmentado la cartera de difícil cobro, cartera en la cual el área legal de intervenir o cartera que deberá ser anulada.

## **5.2 Señales de deterioro en la situación del adeudado**

La naturaleza para la suscripción de un riesgo para el ramo de fianzas se realiza de la misma forma que un banco hace un análisis de crédito de una persona, sea esta natural o jurídica. Por lo que el tratamiento para los deudores debe ser realizado también bajo los parámetros de la banca.

Los síntomas más claros que un Ejecutivo de cobranzas de fianzas debe conocer para poder determinar que existe un problema latente para la recuperación de deuda son:



### **5.2.1 Clasificación bancaria de los clientes**

#### **Categoría A**

Se clasificarán en esta categoría los deudores que, al momento de su evaluación, no presenten deudas para la institución acreedora de la recuperabilidad total de sus créditos

Esta categoría debe ser asignada a deudores que hayan cumplido oportunamente con sus obligaciones y no haya indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.

Los estados financieros correspondientes deben estar actualizados y demostrar que el deudor tiene capacidad para generar los excedentes necesarios para el pago del servicio de sus obligaciones.

A continuación, se enuncian los síntomas que normalmente presentan este tipo de deudores:

- Situación financiera satisfactoria
- Utilidades satisfactorias
- Información financiera completa y actualizada
- Cumplimiento normal en el pago de sus obligaciones
- Mercado amplio y con buena calidad de sus productos o servicios; sin problemas potenciales de ventas
- Sin desfase entre el avance físico del proyecto y los desembolsos del préstamo otorgado
- Sin problemas laborales

## **Categoría B**

Se clasificarán en esta categoría los deudores que hayan mostrado algún grado de incumplimiento de las condiciones, como atrasos en los pagos o prórroga de los mismos, producto de situaciones negativas que puedan haber afectado temporalmente al deudor, pero que, aún así, generan un cuadro de cierta incertidumbre.

En todo caso, la información disponible al momento de clasificar al deudor, debe dejar claro que esta situación no afectará en forma importante la recuperabilidad de lo prestado.

También se deben clasificar en esta categoría los deudores que, aunque mantengan un adecuado cumplimiento de sus obligaciones, su situación financiera ha experimentado algún deterioro que genera incertidumbre respecto a la posibilidad de mantener este comportamiento en el futuro.

A continuación, se enuncian los síntomas que normalmente presentan este tipo de deudores:

- Problemas ocasionales de liquidez, causados entre otros, por la no comercialización oportuna de sus productos o viviendas
- Disminución del margen de ganancia
- Información financiera no actualizada
- Atrasos eventuales de hasta 30 días en el pago de las cuotas de sus obligaciones
- Prórrogas que en conjunto no exceden el plazo de 3 meses, y siempre que exista capacidad de pago
- Endeudamiento ligeramente elevado para el tipo de empresa que se trata
- Estructura de las cuentas por cobrar e inventarios superiores a lo que históricamente ha mostrado la empresa
- Problemas laborales o fenómenos naturales, que pueden afectar la situación financiera de la empresa

## **Categoría C**

Se clasificarán en esta categoría los deudores con debilidades financieras, que se traducen en que los excedentes generados por la empresa, para el pago de sus deudas, no son suficientes para un adecuado cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo al calendario de pagos pactado originalmente.

Por lo general, este tipo de deudores presentan atrasos en sus pagos y obligaciones, y han sido objeto de diversas negociaciones para reestructurar el pago de sus deudas.

En esta categoría, empiezan a cobrar importancia las garantías constituidas, siendo necesario estimar su valor de realización para determinar si su liquidación permitiría recuperar lo adeudado.

Además, se clasifican en esta categoría los deudores cuya información financiera no permite determinar su capacidad real de pago, ello a pesar de haber estado sirviendo la deuda en forma total o parcial.

A continuación, se enuncian los síntomas que pueden presentar este tipo de deudores:

- Débil situación financiera
- Tendencia declinante en las utilidades y ventas
- Excesivo endeudamiento
- Prórrogas que en conjunto no exceden el plazo de 6 meses, y siempre que exista capacidad de pago
- Comercialización lenta de sus productos o viviendas
- Diferencias entre el programa de pago de los créditos y el flujo de efectivo
- Atrasos ocasionales de hasta 60 días en la amortización de las cuotas de sus obligaciones
- Morosidad periódica con sus proveedores
- Inversiones en activos fijos financiados con créditos de corto plazo
- Deterioro del ramo de actividades en que opera la empresa; productos sujetos a intensa competencia u obsolescencia tecnológica, que afectan el segmento de mercado de la empresa
- Administración deficiente que repercute en su situación financiera

- Información financiera incompleta y no actualizada que impide evaluar la situación económica y financiera del deudor

### **Categoría D**

En la categoría D, la recuperabilidad de los créditos se considera dudosa, ya que los deudores se encuentran en una difícil situación financiera, hasta el punto de que los ingresos generados sólo le permiten cancelar los intereses o parte de ellos, sin posibilidades de hacer frente al pago del capital adeudado.

El valor estimado de liquidación de las garantías constituidas sólo le permitirá al acreedor recuperar parte del valor prestado.

A continuación, se enuncian los síntomas que normalmente presentan este tipo de deudores:

- Cuotas vencidas de sus obligaciones, con atrasos de más de 60 hasta 180 días
- Incapacidad para cumplir totalmente con sus obligaciones
- Pérdidas experimentadas durante los dos últimos ejercicios, que han deteriorado significativamente su patrimonio
- Incrementos desproporcionados de sus deudas
- Distribución de utilidades o retiros de capital, que limitan su capacidad de pago
- Morosidad crónica con sus proveedores
- Suspensión del crédito de sus proveedores
- Opinión calificada de los auditores externos, que reflejan problemas financieros en la empresa
- Deterioro de su posición competitiva, por el desplazamiento de sus productos en el mercado
- Incapacidad para administrar la empresa o abandono de obras

## **Categoría E**

En esta categoría se clasifican los deudores con manifiesta situación de insolvencia. Se hace evidente que no hay una actividad generadora de fondos operacionales, capaz de hacer frente a sus obligaciones. Los estados financieros de la empresa, de mantenerse aún en marcha, muestran un deterioro patrimonial, sobreendeudamiento, pérdidas importantes en varios períodos sucesivos.

A continuación, se presentan los síntomas de los deudores clasificados en esta categoría:

- Cuotas vencidas de sus obligaciones, con atrasos de más de 180 días
- Créditos en cobranza judicial con escasas posibilidades de recuperación
- Falta de documentación que impide la recuperación por la vía judicial
- Cargas preferentes de otros acreedores, quedando un valor residual ínfimo respecto al valor de la obligación
- Incendio, sabotaje y, en general, situaciones de fuerza mayor no cubiertas por seguros
- Desaparición del deudor
- Situación de la empresa en estado de quiebra
- Opinión negativa de los auditores externos
- Sobrevaluación de activos y resultados
- Existencia de pasivos no contabilizados
- Desviación de los fondos provenientes de los préstamos a otros destinos distintos de los declarados

Si un crédito "E" está respaldado por Fondos de Garantía implementados, o creados por el Banco Central o por depósitos en efectivo o avales de bancos o financieras locales, o de bancos extranjeros de primera línea que cubren al menos el 70% de la deuda de capital e intereses, se podrá reclasificar en "D".<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Generalidades sobre el crédito, fuente: Banco Multisectorial de Inversiones [www.bmi.gob.sv](http://www.bmi.gob.sv)

### **5.3 Dirección del departamento de cobranzas**

Para realizar todos los cambios planteados en este trabajo, la única forma de hacerlo es modificar todos los procesos y para esto debe realizarse transformaciones desde la dirección del departamento de Cobranzas.

El cambio inicial en la dirección debe ser el implantar procesos de control que puedan medir con eficacia si los objetivos del departamento y de la organización se están cumpliendo y a más de esto poder traducir cuantitativamente esta información para que la misma pueda ser usada para una toma de decisiones.

Los sistemas de control deben determinar en qué procesos se dan desviaciones, las cuales son identificadas al alejarse de las políticas y procedimientos. Una vez detectada una desviación es imprescindible saber de quién o quienes es la responsabilidad.

Como dirección del departamento de cobranzas, quien este a la cabeza de esta área deberá tener presente cual es el efecto monetario o laboral de cada desviación encontrada y que repercusiones tiene para todo su departamento y la organización.

Las medidas a tomar para la corrección de cualquier desviación deben ser tomadas de manera inmediata debido a la naturaleza del producto objeto de la cobranza.

La dirección del departamento de cobranzas debe mantener control sobre los siguientes aspectos:

Concesión de créditos.

Período de cobranza o plazo

Cobro efectivo de las cuentas.

Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

Control sobre la concesión de crédito.

### **5.3.1 Concesión de créditos.**

La concesión de créditos para el ramo de fianzas, al ser por su naturaleza pólizas que deben ser renovadas constantemente y su facturación conlleva egresos de impuestos y provisión para la aseguradora, debe manejarse con extremado límite de crédito para el pago.

### **5.3.2 Período de cobranza o plazo**

De igual forma por las razones expuesta en el punto anterior el plazo de cobranza para las pólizas de fianzas como tiempo mínimo debe ser de 30 días calendarios.

### **5.3.3 Cobro efectivo de las cuentas**

El cobro efectivo de las cuentas en Fianzas, puede tener dos variantes, el ingreso de efectivo y la disminución del riesgo que las pólizas representan para la compañía, por lo que para este efecto la anulación de pólizas por presentación de documentos habilitantes como actas definitivas, provisionales o planillas puede constituir otra forma de cobranza efectiva.

### **5.3.4 Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar**

La inversión para la cobranza en el ramo de fianzas puede verse resumida en el gasto administrativo que la gestión representa, sea este costo telefónico, gastos de cobranza en terreno, envió de cartas, etc.

### **5.3.5 Control sobre la concesión de crédito**

Por último la concesión que se da en el crédito para el pago de obligaciones con los afianzados, debe obligatoriamente tener un nivel estricto de control, mismo que debe ser responsabilidad del jefe de cobranzas.

Las políticas de crédito utilizadas en el Departamento de fianzas serán el reflejo en lo posterior del nivel de presión que el departamento de cobranzas deberá mantener para la recuperación de valores para la compañía.

## **5.4 Desarrollo de Gestión de Cobro**

Existen varias formas que la dirección de cobranzas puede evaluar el desarrollo de la gestión de cobro.

### **5.4.1 Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación del período medio de cobranza.**

El realizar análisis del vencimiento de la cartera y segmentar la misma por tramos de tiempo, permite conocer en que periodos la deuda se está volviendo incobrable, controlar que se está cumpliendo con las políticas de cobro y con los plazos para la recuperación de cartera.

La información obtenida de este análisis constituye los períodos de cobro establecidos en las condiciones del crédito concedido con el tiempo que se toman los deudores para pagar sus cuentas.



### **5.4.2 Control sobre los cobros.**

La dirección de cobranzas tiene la responsabilidad de mantener informada a la gerencia del ramo de Fianzas sobre la necesidad de restringir las políticas de crédito volviéndolas más estrictas, con lo cual la cartera por cobrar será mucho más depurable en el corto plazo.

El departamento de crédito debe emprender una efectiva labor de supervisión de manera que pueda vigilar las cuentas para asegurarse de que las facturas se presenten a tiempo a los deudores tomando en cuenta las consecuencias de la lentitud de cobros.

Lo más común en el mercado respecto a condiciones crediticias es que si la competencia cuenta con políticas muy flexibles, la organización buscará al menos acercarse al máximo que el mercado le exige.

### **5.4.3 Cuentas Incobrables**

La dirección del Departamento de cobranzas debe determinar cuándo una cuenta o cliente se convierte en cartera incobrable, ya que al contar con esta información se pueden tomar de inmediato acciones que mitiguen los efectos que produce tener cuentas de este tipo. Las consecuencias de mantener este tipo de cartera pueden identificarse con desgastantes gestiones de cobro, mismas que no alcanzan su objetivo principal que es recuperar los valores vencidos, sumado a esto se debe tener presente el resultado negativo que la cartera incobrable tiene sobre la utilidad de la compañía.

### **5.4.4 Estimación de cuentas incobrables**

De acuerdo al mandato del ente regulador, Súper intendencia de Bancos y Seguros, las compañías de seguros deben mantener como provisión para cuentas incobrables el 1% del total de la cartera por cobrar a clientes.

Dependiendo del monto total de cartera y de la calidad de la misma esta provisión en muchos de los casos puede ser insuficiente frente a un alto porcentaje de cartera incobrable, dado que la situación de la compañía sea la mencionada anteriormente, la adecuada dirección del departamento de cobranzas debe accionar estrategias que permitan la rápida y eficaz intervención del departamento legal para que a cada caso le sea dado el tratamiento pertinente.

Regularmente, en la contabilidad se denomina esta cuenta de gastos de varias maneras; tales como, pérdida en cuentas incobrables, pérdida por cuentas malas, pérdida en cuentas de cobro dudoso, y otras denominaciones afines; pero, todas con el mismo significado. Cuando se efectúa la estimación del gasto por cuentas incobrables, normalmente se establece una reserva o provisión para cuentas incobrables. Esta provisión se deduce del monto de las cuentas por cobrar en el balance general.

#### **5.4.5 Aspectos Legales**

La administración de cuentas por cobrar debe considerar las disposiciones legales que se relacionen con las cuentas por cobrar; la legislación impositiva, la legislación civil, la legislación mercantil y penal, están relacionadas con la concesión de créditos, su recuperación y prescripción (legalmente incobrables). En virtud de la dinámica de las leyes, las mismas están sujetas a constantes cambios y aplicación de jurisprudencias que influyen en su interpretación. Consecuentemente, se recomienda al responsable de la gerencia de crédito y cobranzas referirse a la ley que sea aplicable a cada situación y estar en constante comunicación con el departamento legal; tanto para asesoría como en el tratamiento de las cuentas de cobro dudoso.

#### **5.4.6 Procesamiento Electrónico de Datos**

En la actualidad las organizaciones que no innovan sus procesos, estructura organizacional y personas, dejan que el mercado y todos los factores que lo componen los releguen permitiendo que nuevos competidores ingresen y acaparen su lugar en el mercado.

Dentro de todas estas innovaciones la dirección del departamento de cobranzas debe poseer un eficiente proceso electrónico de datos, mismo que a más de minimizar el uso de recursos garantiza un servicio acorde a las necesidades y requerimientos que la cartera por cobra demanda.

#### **5.4.7 Métodos Modernos para Archivos y registros de Cobranzas**

Sin dejar de lado la nueva tendencia de eliminación de papel en las compañías eficientes, debemos tener claro que a más del manejo de información de forma electrónica para los fines de cobranzas esta información debe estar documentada de manera física en un archivo organizado, mismo que permita el fácil acceso a cualquier documento referido.

#### **5.4.8 Organización y Funciones de Crédito y cobranzas**

Dependiendo del tamaño de la estructura de la compañía, volumen de ventas, y número de clientes, la organización y funciones del departamento de cobranzas deberán manejar las siguientes actividades:

#### **5.4.9 Aprobación de crédito a clientes**

El historial crediticio y experiencia previa en el cumplimiento de pagos de cada cliente es la mejor herramienta para aprobar plazos de crédito con un bajo nivel de riesgo y un alto porcentaje de seguridad de recuperación de esta cartera

#### **5.4.10 Control de los cobros de las cuentas**

El manejo y aplicación de las políticas de plazos de cobros es otro instrumento con el cual la dirección del departamento de cobranzas debe controlar que el porcentaje de cartera rezagada sea gestionada con mayor intensidad, ya que el no hacerlo se vuelve un riesgo latente a que esta cartera se convierta en incobrable.

#### **5.4.11 Recuperación de cuentas**

Si la cartera ya se ha convertido en incobrable la dirección del departamento de cobranzas debe contar con las personas y recursos para recuperar de manera inmediata la deuda, o como se ha mencionado anteriormente re direccionar esta recuperación a una cobranza judicial.

#### **5.4.12 Administración y control del Crédito y el Concepto de Mercadotecnia integrada**

Un factor que muchas veces no es tomado en cuenta dentro de los costos de cobranzas es el marketing del producto o servicio.

El costo del marketing es un rubro que la compañía desembolsa antes de la consecución de la venta del producto o servicio. Efectuada la venta este gasto puede perderse debido a una tardía e ineficaz gestión de cobro.

El efecto que tiene una cuenta por cobrar ligado al gasto de marketing tiene un impacto directo en la rentabilidad de la compañía.

#### **5.4.13 Los clientes como recursos de la organización**

Una gran falencia que se da en las organizaciones es el no dar importancia a invertir en planes de marketing para la captación de nuevos clientes, esto a su vez diversifica el portafolio de clientes evitando que la cobranza de un gran porcentaje de cartera se concentre en un solo cliente.

De esta forma el incremento de nuevos clientes minimiza la pérdida de los que se alejan de la compañía.

Si la actividad crediticia involucra un alto riesgo para la organización, un riesgo mucho más alto lo representa una baja rotación de activos por ventas de bienes y/o servicios no realizadas. Como fue comentado anteriormente, la labor de mercadotecnia para la captación de clientes implica altos costos de promoción. Una vez captado el cliente, su pérdida significa, a su vez, una pérdida financiera y una pérdida de mercado para la firma.

De acuerdo a lo anterior la empresa debe emprender planes de acción para la retención de sus clientes que impliquen tanto o mayor esfuerzo que el realizado para captarlos. Una organización crece en operaciones en la medida que aumente su clientela. No obstante, la firma difícilmente podría aumentar el volumen de sus operaciones si los nuevos clientes fundamentalmente reemplazan a los actuales.

## **5.5 Implantación**

Para la implantación del presente modelo de cobranza, como se lo ha mencionado anteriormente, se requiere la habilitación de espacios físicos adecuados, con las facilidades del caso (computador con acceso a internet, línea telefónica, etc.) y se requiere contar con 4 ejecutivos de cobranzas, además es necesaria movilización para visitar a los clientes que lo ameriten.

La implementación de un equipo de 4 ejecutivos de cobranzas, tendría un efecto inmediato, que se lo evidenciaría en el primer año de ejecución, como se anotó en líneas anteriores, tanto en liquidez como en resultados. Además este efecto se mantendría en los años siguientes, de tal manera que el control sobre la cartera sería constante. El contar con el equipo humano idóneo, sumado a las herramientas necesarias, permitiría que los niveles de cartera se sitúen en niveles óptimos.

El perfil profesional requerido para el equipo de ejecutivos debe orientarse a jóvenes con estudios universitarios en carreras como: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Finanzas, Economía, Contabilidad y Auditoría, o afines. Deben poseer una clara vocación y actitud de servicio, ser proactivos, saber escuchar y mantener sus criterios con argumentos. Es deseable que cuenten con experiencia en áreas de Cobranza o Call Center y conocimientos básicos de seguros.

El acceso a internet es importante para buscar información de contacto de los clientes a los que se dificulta su ubicación, se puede acceder a datos de varias páginas que facilitan la ubicación y contacto de clientes.

## 5.6 Variables e indicadores

A fin de establecer indicadores de gestión de los ejecutivos en ejercicios anteriores, el actual y una proyección del año 2011, podemos determinar la siguiente información:

Saldos de cartera de Fianzas:

Año	Saldo	Total cartera	% cobrado
2008	59,453	2,059,453	2.97%
2009	151,381	2,151,381	7.57%
2010	469,883	2,469,883	23.49%
2011	652,625	2,652,625	32.63%

Como promedio, desde el año 2008, se viene cobrando \$1.8 millones de dólares, entre pagos y cancelaciones, de renovaciones de Fianzas. Cabe destacar que esta cobranza corresponde únicamente a cartera normal, es decir no se considera la cartera más vencida y que fue asignada al Departamento Legal para su cobro.

Considerando que en la actualidad, mucha de la cartera asignada a Legal, no ha pasado por un proceso minucioso y que realmente amerite su cobro por la vía judicial, dado la falta de recursos, el equipo de 4 ejecutivos podría cobrar incluso parte de esa cartera, que en la actualidad se mantiene en stand by sin realizar ninguna gestión.

Tomando en cuenta lo señalado en el párrafo anterior, podemos determinar que para el primer año de implantación, el nivel de cobranza anual sería de \$2.8 millones de dólares, es decir, un incremento del 56% frente al promedio de cobro actual.

A continuación detallamos la proyección del gasto requerido vs. el ingreso esperado:

**Cuadro No. 15**

Concepto	Valor
Componentes salariales (anual)	116.243,20
Estación de trabajo	6.000,00
Comunicaciones y Software (anual)	10.000,00
Movilización (anual)	2.400,00
Total (4 personas):	<b>134.643,20</b>

Elaborado por: Fabricio Plaza

Ingreso previsto (cobros más cancelaciones)                      \$2.8 millones de dólares anuales

% del gasto frente al ingreso    4.81%

La relación actual entre el gasto de cobranza vs. el ingreso que percibe la compañía se sitúa en el 4.81%, el trabajar con 4 ejecutivos incrementa el porcentaje del gasto que representa frente al ingreso obtenido pero a un porcentaje mínimo, no obstante se debe considerar un factor importantísimo: la disminución considerable de la cartera, de \$3millones a \$200 mil dólares, solamente en el primer año de implantación del modelo, y con una proyección de mantenerla en los siguientes año, por debajo de los \$150 mil dólares al cierre de cada periodo, con el consecuente efecto que tendría esta gestión tanto en la liquidez de la compañía, por el constante ingreso de efectivo producto del cobro de renovaciones, así como también un efecto positivo en la rentabilidad, pues se bajaría considerablemente la provisión (gasto) que se constituye año a año para los incobrables y que incide directamente en el resultado, disminuyendo las utilidades de la empresa.



## **5.7 Formas para cobranzas con resultados positivos**

Los nuevos métodos utilizados en las cobranzas en varios tipos de organizaciones han ido evolucionando a lo largo de la historia, de igual forma que las ventas, la cobranza ha tenido que adaptarse al mercado.

En los tiempos actuales, la gestión de cobranza se ha vuelto especializada, generando valor agregado a la venta y por ende al producto o servicio.

La actitud que el gestor tenga frente a sus clientes y su trabajo será un indicador exacto de los resultados que este tendrá al final del periodo, ya que el comprometimiento que exista en la recuperación de cartera es un factor que pocas veces se toma en cuenta, pero llega a ser el motor para la recuperación efectiva de cartera.

El conocimiento que el gestor tenga sobre el producto o servicio que cobra es indispensable, por eso se habla de una cobranza especializada. Anteriormente las organizaciones solamente contrataban a personas que literalmente llamen a repetir un discurso de cobro, sin que en muchos casos conozcan a fondo el giro del negocio o el tipo de clientes con los que se relacionan. Este punto es extremadamente indispensable para que el gestor pueda manejar criterios y brindar soluciones ágiles a sus clientes.

Un punto importante que se debe cuidar con suma cautela, es la percepción que se da al cliente en el inicio de la relación comercial, con la cual el cliente decide entrar en mora; esto muchas veces puede surgir por falta de procesos claros, los cuales denotan desorganización. El cliente es muy perceptivo por lo que es peligroso el no saber manejar la imagen correcta que se proyecta desde el comienzo.

El uso inteligente de los canales de comunicación es la forma más eficiente para la gestión de cobro, ya que se puede minimizar el gasto de recursos para la organización e incrementar el ingreso de valores económicos a la organización. Por esta razón las organizaciones que invierten en tecnología de la información y comunicación cuentan con una ventaja competitiva en el mercado.

Por último una cobranza con resultados positivos siempre deberá contar con una administración y control constante, ya que una cartera sana depende directamente del análisis y toma de decisiones para la disminución y saneamiento de clientes con mora.

## **5.8 Herramientas para gestión de cobros**

Actualmente contamos como innumerables herramientas que generan excelentes resultados en la gestión de cobro, a continuación detallaré las que mayor impacto poseen para la recuperación de cartera del ramo de fianzas.

### **5.8.1 Agenda de Gestión de cobranzas**

Mediante un sistema de ingreso de información, el gestor de cobranzas para el ramo de fianzas tiene la posibilidad de tener a su alcance la información sobre todas las acciones tomadas con un deudor en específico, pudiendo dar una respuesta eficaz y soluciones a tiempo, evitando así re procesos, logrando una diálogo eficaz con cada afianzado.

### **5.8.2 Grabación de Conversaciones Telefónicas**

Mediante la grabación de llamadas, la jefatura inmediata a la posición del gestor de cobranzas podrá realizar un control sobre posibles desvíos o errores en la gestión, lo cual permite corregir falencias en un corto periodo

### **5.8.3 Visualización de documentos en línea**

A través del uso de la página web de Latina Seguros el afianzado podrá ver las facturas pendientes de pago, esto a más de minimizar procesos es una forma para generar ahorro de papel y contribuir con una tendencia ecológica.

## **5.9 Diseño de sistema de cobranzas**

En base a todo el análisis de los factores que influyen en la cobranza en el ramo de fianzas, la optimización de procesos caducos es imprescindible.

Para lo cual el nuevo sistema de cobranzas se basa en lo actual descrito en capítulos anteriores a más de

Este mejoramiento se ve plasmado en el siguiente flujo grama, en el mismo se resumen los nuevos procesos y responsables que intervienen en la cobranza del ramo de fianzas en Latina Seguros y Reaseguros C.A.

El sistema de cobranzas es un conjunto de procesos que conllevan una perfecta sinergia para la consecución del objetivo de optimización en los procesos de gestión de recuperación de cartera de fianzas:

El nuevo proceso ahora es mucho más simplificado, lo cual permite a los 4 gestores de cobranzas realizar un trabajo especializado en únicamente la recuperación de cartera de acuerdo a los vencimientos asignados por la Jefatura de Cobranzas, dejando de lado procesos infructuosos que limitaban su accionar y no generaban valor agregado a la cadena de valor de Cobranzas de Fianzas.

Al separar la cartera en dos tramos de tiempo hasta el año 2009 y posterior a este año hasta la actualidad se abarca a toda la cartera y de esta forma se puede tener una recuperación efectiva, incrementando los niveles de ingresos para Latina Seguros y Reaseguros C.A.

Los nuevos procesos que conforman este nuevo sistema de Cobranzas permiten que ahora sean 4 ejecutivos a nivel nacional, quienes recuperen la cartera vencida en el ramo de fianzas, sumado a esto, la implementación de herramientas tecnológicas, generan valores agregados que darán como resultado la disminución de cartera vencida y de igual forma el ingreso de mayores recursos económicos para la organización.

## **Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación del período medio de cobranza.**

### **Política**

La cartera de fianzas debe ser cobrada en menos de 90 días a partir de su emisión.

Toda cartera en la que su tiempo de vencimiento supere los 91 días deberá ser analizada para que sea reportada al Departamento Jurídico, para lo cual la misma debe generar riesgo vigente para la Aseguradora; en caso de que ya no exista exposición al riesgo ésta podrá ser anulada.

La cartera en la que los deudores se nieguen al pago, no posean la capacidad para afrontar su obligación podrá ser tomada para ser anulada o reportada al área legal.

### **Proceso**

La jefatura de Cobranzas asignará mensualmente la cartera segmentada por tramos de tiempo al Ejecutivo de Cobranzas de Fianzas.

Esta cartera deberá estar distribuida en vencimientos desde 0 a 90 días, 91 días a 180 y de 181 días en adelante.

El cobro de la cartera será medido en cada segmento, para lo cual el porcentaje de recuperación será:

Segmentación de cartera	
0 a 90	90%
91 a 180	70%
181 en adelante	60%

En base a estos valores y con su cumplimiento mensual, el ejecutivo de cobranzas podrá ser medido y su labor logrará tener el impacto requerido para el saneamiento de la cartera y por ende el ingreso de flujo de efectivo a la organización.

**Indicador:**

El realizar análisis del vencimiento de la cartera y segmentar la misma por tramos de tiempo, permite conocer en que periodos la deuda se está volviendo incobrable, controlar que se está cumpliendo con las políticas de cobro y con los plazos para la recuperación de cartera.

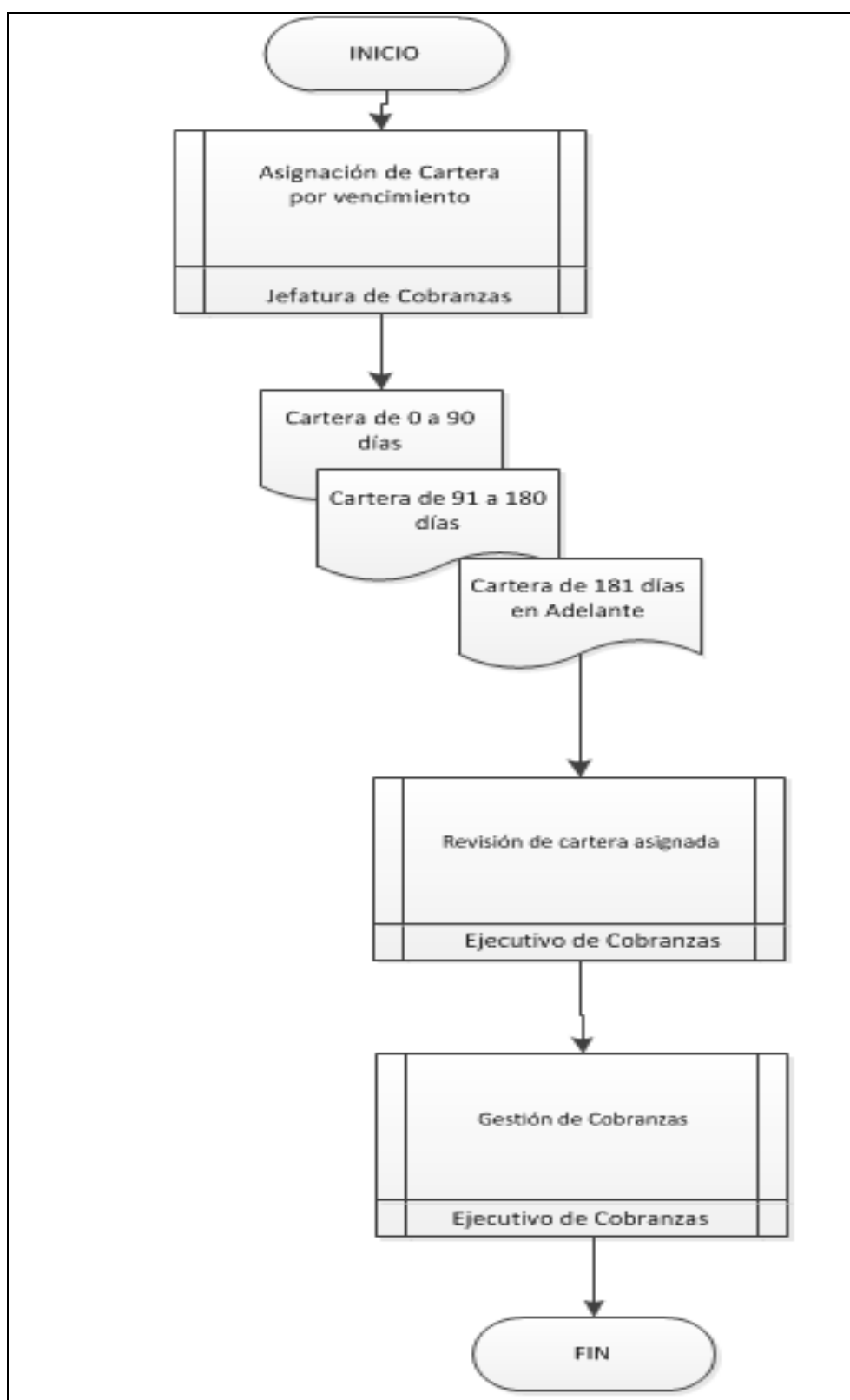
La información obtenida de este análisis constituye los períodos de cobro establecidos en las condiciones del crédito concedido con el tiempo que se toman los deudores para pagar sus cuentas. Es decir se aplicará las políticas establecidas.

Es decir, la medición de este proceso será:

$$\text{Recuperación por tramos de tiempo} = \frac{\text{Monto Recuperado}}{\text{Total de segmento asignado}}$$

Segmentación de cartera	
0 a 90	Recuperación mínima mensual 90%
91 a 180	Recuperación mínima mensual 70%
181 en adelante	Recuperación mínima mensual 60%

## Flujograma



## **Control sobre los cobros.**

### **Política**

Notificar al afianzado sobre los valores vencidos dentro de los primeros 30 días de que la factura haya sido emitida.

### **Proceso**

La jefatura de cobranzas es la llamada a mantener un control mensual sobre el cumplimiento de recuperación de cartera del ramo de fianzas.

El ejecutivo de cobranzas de fianzas emitirá un informe mensual acerca de la tendencia y porcentajes recuperados.

La dirección de cobranzas mensualmente mantendrá informada a la gerencia del ramo de Fianzas sobre los deudores que están convirtiéndose en incobrables.

El ejecutivo de cobranzas debe dar a conocer a cada deudor, mediante el envío de facturas y notificaciones, la deuda que mantiene con la compañía.

### **Indicador**

El control en la cobranza diaria estará a cargo de la Jefatura de Cobranzas, este proceso podrá ser parametrizado de la siguiente forma:

$$\text{Notificación de deuda} = \frac{\text{Número de mails/llamadas realizadas}}{\text{Número de Clientes}}$$

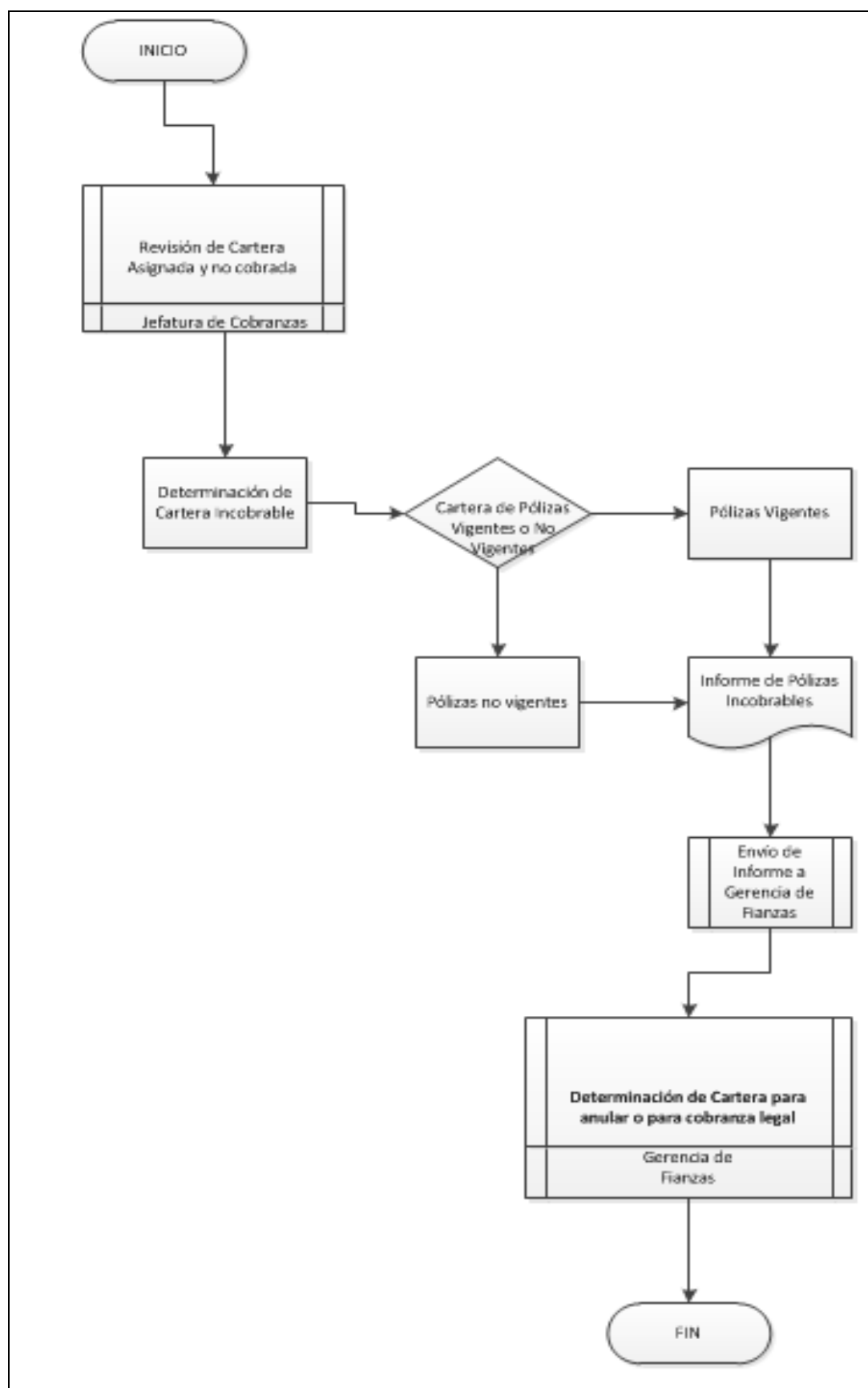
$$\text{Control de cobranza} = \frac{\text{Pagos diarios ingresados}}{\text{Total de Cartera Asignada}}$$

Los pagos diarios por cada uno de los cuatro ejecutivos debe ser de \$2.900; en el caso de que sea menor; la jefatura de cobranzas deberá notificarlo a la Gerencia de Fianzas.

Este monto de recuperación es el valor adecuado para el cumplimiento de los objetivos planteados.



## Flujograma



## Cuentas Incobrables

### Política

Toda factura que mantenga más de 181 días de haber sido gestionado vencida, será considerada como incobrable.

### Proceso

La dirección del Departamento de cobranzas debe determinar cuándo una cuenta o cliente se convierte en cartera incobrable, ya que al contar con esta información se pueden tomar de inmediato acciones que mitiguen los efectos que produce tener cuentas de este tipo. Las consecuencias de mantener este tipo de cartera pueden identificarse con desgastantes gestiones de cobro, mismas que no alcanzan su objetivo principal que es recuperar los valores vencidos, sumado a esto se debe tener presente el resultado negativo que la cartera incobrable tiene sobre la utilidad de la compañía.

### Indicador

$$\text{Cartera incobrable} = \frac{\text{Anulación de cartera}}{\text{Total de Cartera Asignada}}$$

De acuerdo al mandato del ente regulador, Súper intendencia de Bancos y Seguros, las compañías de seguros deben mantener como provisión para cuentas incobrables el 1% del total de la cartera por cobrar a clientes.

Dependiendo del monto total de cartera y de la calidad de la misma esta provisión en muchos de los casos puede ser insuficiente frente a un alto porcentaje de cartera incobrable, dado que la situación de la compañía sea la mencionada anteriormente, la adecuada dirección del departamento de cobranzas debe accionar estrategias que permitan la rápida y eficaz intervención del departamento legal para que a cada caso le sea dado el tratamiento pertinente.

Regularmente, en la contabilidad se denomina esta cuenta de gastos de varias maneras; tales como, pérdida en cuentas incobrables, pérdida por cuentas malas, pérdida en cuentas de cobro dudoso, y otras denominaciones afines; pero, todas con el mismo significado. Cuando se efectúa la estimación del gasto por cuentas incobrables, normalmente se establece una reserva o provisión para cuentas incobrables. Esta provisión se deduce del monto de las cuentas por cobrar en el balance general.

### **Agenda de Gestión de cobranzas**

Mediante un sistema de ingreso de información, el gestor de cobranzas para el ramo de fianzas tiene la posibilidad de tener a su alcance la información sobre todas las acciones tomadas con un deudor en específico, pudiendo dar una respuesta eficaz y soluciones a tiempo, evitando así re procesos, logrando una diálogo eficaz con cada afianzado.

### **Política**

Toda gestión de cobranzas deberá ser registrada en el software de Cartera.

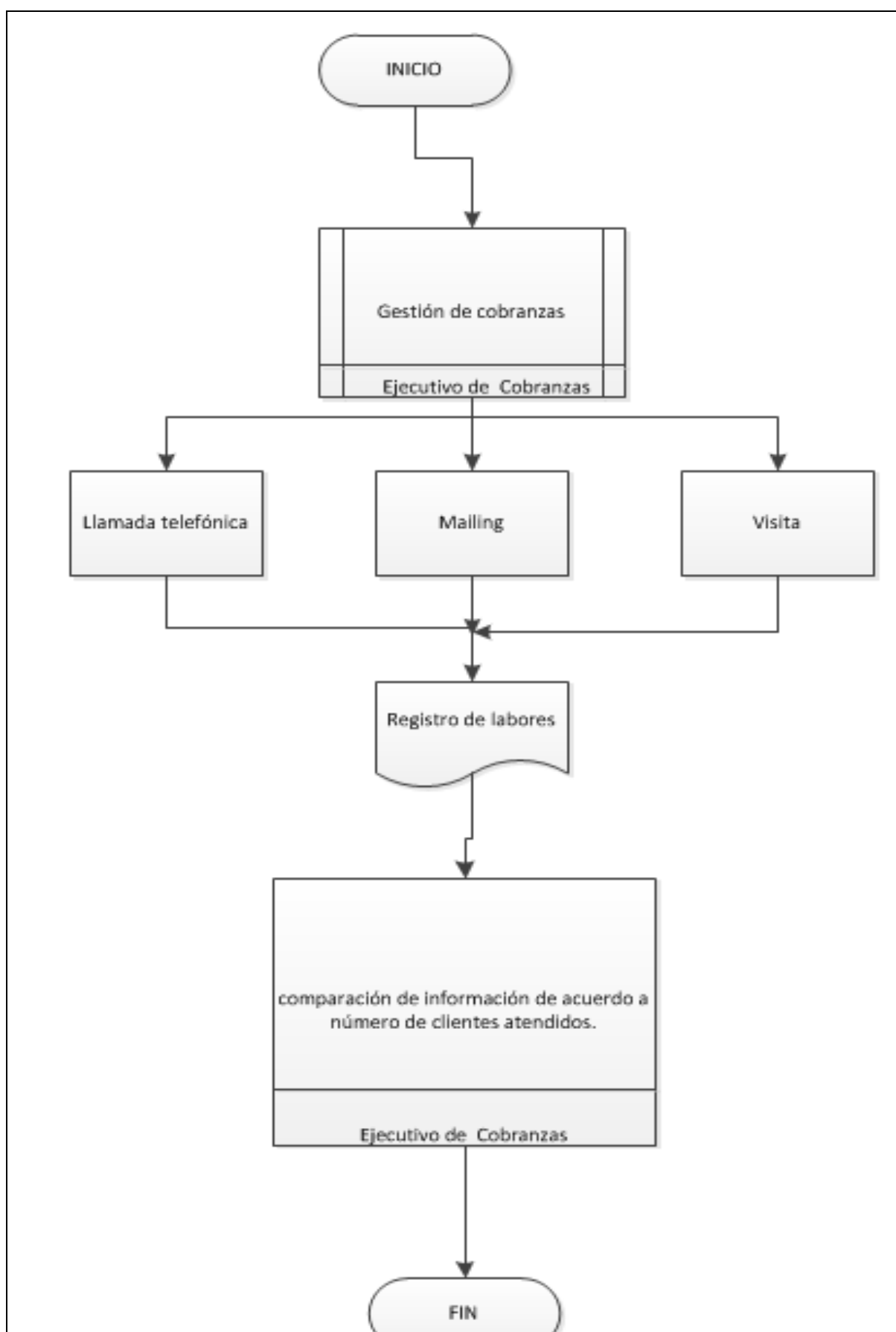
### **Proceso**

Cada 15 días el Jefe de Cobranzas revisará de manera aleatoria 5 clientes de la asignación, para constatar que la gestión de cobranzas está siendo registrada en el sistema.

### **Indicador:**

$$\text{Registro de gestión} = \frac{\text{número de gestión de cobro registrada}}{\text{Total de clientes seleccionados}}$$

## Flujograma



### **Grabación de Conversaciones Telefónicas**

Mediante la grabación de llamadas, la jefatura inmediata a la posición del gestor de cobranzas podrá realizar un control sobre posibles desvíos o errores en la gestión, lo cual permite corregir falencias en un corto periodo

### **Política**

Toda llamada telefónica de gestión de cobro debe ser grabada desde el inicio hasta el final de la misma.

### **Proceso**

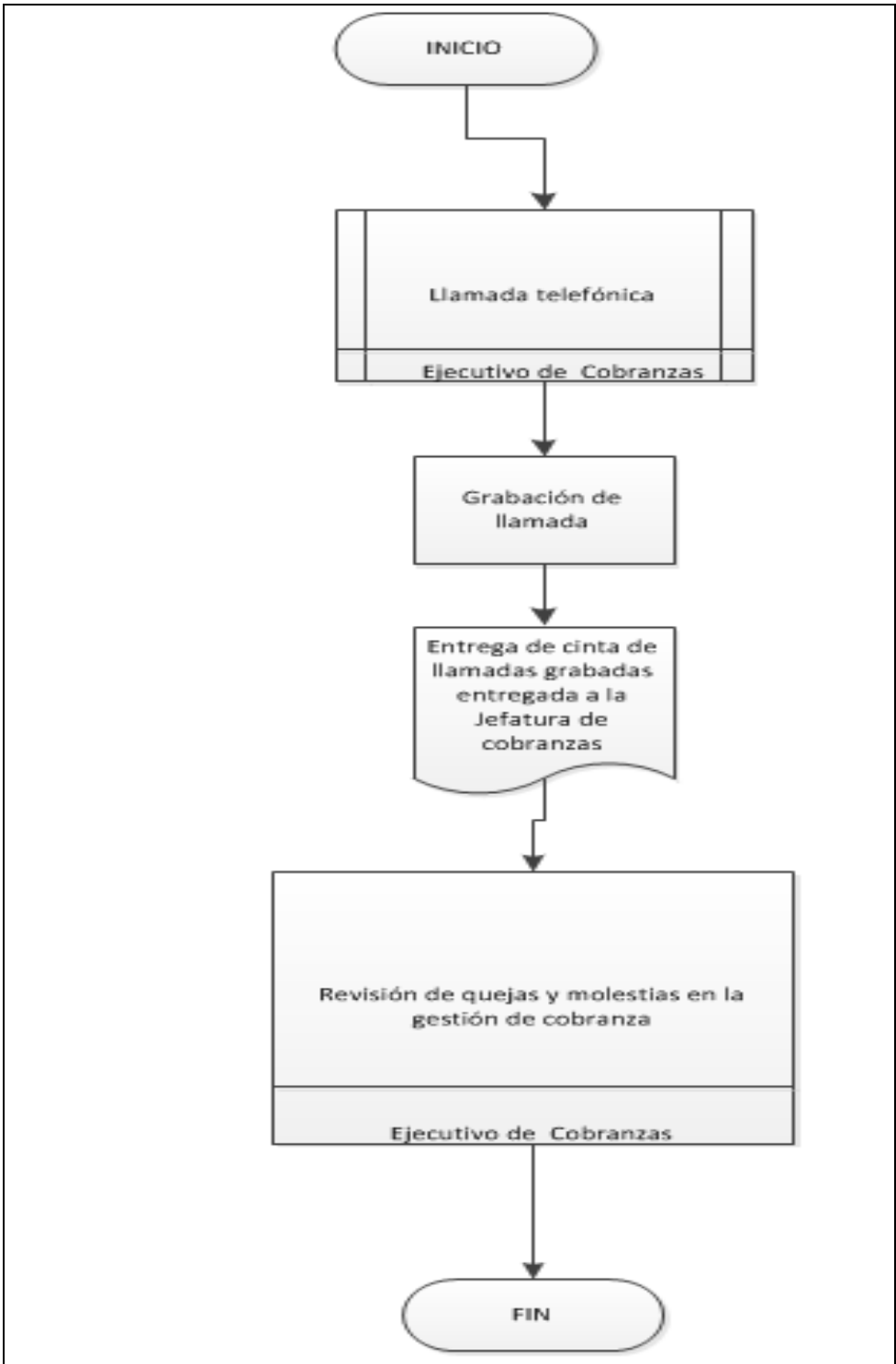
El ejecutivo de cobranzas notificará al deudor antes de iniciar la conversación, que será grabado para efectos de control.

La jefatura de cobranzas revisará de manera semanal la cinta de grabación del ejecutivo de cobranzas, con lo cual podrá saber el nivel de calidad del servicio brindado a los clientes.

### **Indicador**

Antes de finalizar la conversación el ejecutivo de cobranzas solicitará a los clientes que califiquen su gestión y servicio, puntuando desde el 0 al 5, siendo el 5 el mejor y el 0 la peor calificación.

Flujograma



### **Visualización de documentos en línea**

A través del uso de la página web de Latina Seguros el afianzado podrá ver las facturas pendientes de pago, esto a más de minimizar procesos es una forma para generar ahorro de papel y contribuir con una tendencia ecológica.

### **Política**

Todo documento utilizado en la gestión de cobranzas debe ser digitalizado y archivado de forma electrónica.

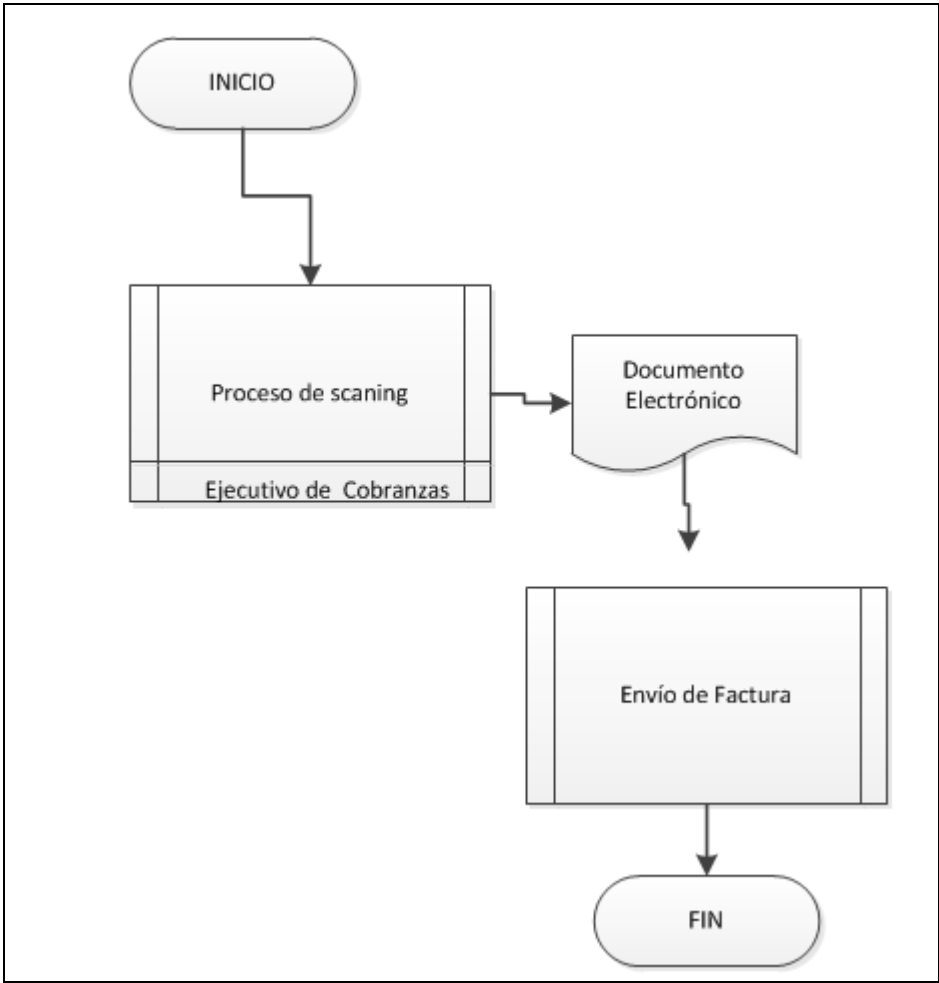
### **Proceso**

El ejecutivo de cobranzas digitalizará toda factura o documento útil para la cobranza, posterior a esto enviara facturas a cada cliente.

### **Indicador**

Ahorro generado en papelería y disminución de documentos en el archivo físico de la compañía.

**Flujograma**





## 5.10 Costo Beneficio

Es importante definir el peso de la inversión que este proyecto de tesis tendrá, una vez ejecutada; ya que con esta información se pueden definir costos y así obtener una respuesta de la viabilidad que el presente trabajo de tesis constituye para su aplicación.

**Cuadro No. 17**

INVERSION	
Concepto	Valor
Componentes salariales (anual)	116.243,20
Estación de trabajo	6.000,00
Comunicaciones y Software (anual)	10.000,00
Movilización (anual)	2.400,00
Total (4 personas):	<b>134.643,20</b>

AHORRO	
Concepto	Valor
Recuperación de Cartera incobrable o no gestionada (1 año)	1.200.000
<b>Total (4 personas):</b>	<b>1.200.000.00</b>

Elaborado por: Fabricio Plaza

Con la información planteada en base a la recuperación de cartera prevista que es de \$2.8MM se tiene que el costo de implementación de LA PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA DE FIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE SUL AMERICA COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR C.A. los resultados son que el costo de implementación e inversión para esta propuesta no llega ni al 5% del monto estimado a recuperar, lo cual hace que la propuesta sea extremadamente viable, manejando porcentajes que no implican una exposición al riesgo para la Compañía.

Además de esto, el mantener la forma de recuperación con la que se ha venido trabajando en esta cartera, acarreará el no cobrar alrededor de \$1.200.000.00; que es el valor de cartera que se convierte en incobrable o difícil cobro. Lo cual generaría un ahorro para la compañía con únicamente una inversión de \$134.000

Todo el ingreso percibido luego de realizar la inversión requerida para este trabajo tiene una recuperación inmediata, la cual será cubierta en el primer mes de implantación.

En base a la tendencia que la cartera de Fianzas ha tenido, y el resultado de recuperación histórica de la misma indican que el valor de recuperación será de \$2'800.000.00; por lo cual la inversión a realizarse para la aplicación de este trabajo es de \$134.643.20 anuales, lo cual representa el 4.81% del monto de cartera a recuperar.

Por lo que la aplicación de la presente tesis es viable, debido a que el costo de implementación es absorbido por los ingresos que la gestión de recuperación de cartera genera, por lo que en definitiva el proyecto es autosustentable, convirtiendo al ahorro generado en inversión con un nivel de retorno inmediato para la compañía.

A continuación podemos observar en números reales los valores que se obtendrían con la aplicación de esta propuesta para la optimización de procesos.

**Cuadro No. 18**

<b>Cuentas</b>		<b>\$</b>	<b>%</b>
Costo		134.643,20	4,81%
Ingreso		2.800.000,00	
Gasto	Operacional	12.400,00	0,44%
	Administrativo	116.243,20	4,15%
Utilidad		2.536.713,60	

Además de lo antes acotado, podemos indicar que el 4.15% de gasto corresponde al gasto administrativo y el gasto operacional de 0.44%, menos de un punto porcentual, es absorbido frente al importante monto de recuperación de cartera que se generaría.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

- La recuperación de la cartera de fianzas depende directamente del número de talento humano utilizado para la gestión de cobranzas.
- El incrementar a 4 ejecutivos de cobranzas a nivel nacional, el nivel de ingresos generados permite sostener el gasto administrativo y operativo que el personal generaría.
- El 4.5% del total recuperado en un año es el costo que Latina Seguros debe invertir para poder generar un flujo de caja constante.
- El nuevo sistema de recuperación de cartera de fianzas genera procesos eficaces para la disminución contable en la provisión de cuentas incobrables e inyecta liquidez a la organización, decreciendo a los gastos en menos de 5% frente al ingreso aproximado de cartera que se recuperará.
- Una constante gestión de cobranzas a más de traer consigo el ingreso de valores económicos para Latina Seguros, también logra reducir drásticamente la exposición al riesgo.

- La utilización de nuevas herramientas informáticas permite a las organizaciones mantenerse a la vanguardia en los servicios y productos ofertados en el mercado, generando mejores resultados en los procesos y uso de recursos.
- La supervivencia de las compañías de seguros en el mercado ecuatoriano, a más de estar ligadas a un excelente manejo técnico y comercial, exige que el servicio post venta, la cobranza, sea un arma para la fidelización y mantenimiento de la marca en el mercado.

## **6.2 Recomendaciones**

- Una vez concluido el presente trabajo se recomienda ponerlo en ejecución de forma inmediata, dada la mínima inversión que se requiere, la cual al tener un flujo de efectivo constante convierte a este sistema de cobranzas en un conjunto de procesos autosustentables, que permiten que la Compañía recupere cartera del ramo de fianzas generando valor agregado al contar con procesos eficientes.

## ***Fuentes Bibliográficas:***

### **<sup>1</sup> PAG 7**

Información tomada de la LEY GENERAL DE SEGUROS, CODIFICACION; PUBLICADO: Registro Oficial 403 FECHA: 23 de Noviembre de 2006

Sitio Web:

<http://www.superban.gov.ec/download/s/normativa/Ley%20de%20Seguros%20Codificacion%202008.pdf>

### **<sup>2</sup> PAG 8**

Sitio Web:

<http://www.latinaseguros.com.ec/page/nosotros/quienes-somos.php>

### **<sup>3</sup> PAG 12**

ORGANIGRAMA GENERAL DE SUL AMÉRICA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A; ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE FIANZAS DE SUL AMÉRICA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A; ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE SUL AMÉRICA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A.

Información tomada de archivos de Latina Seguros y Reaseguros.

### **<sup>4</sup> PAG 28**

Información tomada de la Súper Intendencia de Valores y Seguros de Chile

Sitio Web:

<http://www.svs.gob.cl/sitio/index.php>

### **<sup>5</sup> PAG 29**

AGUILAR GORRONDONA, José Luis. Contratos y Garantías,

### **<sup>6</sup> PAG 31**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 3 del Decreto Supremo 1147

**<sup>7</sup> PAG 31**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 3 del Decreto Supremo 1147

**<sup>8</sup> PAG 32**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 3 del Decreto Supremo 1147

**<sup>9</sup> PAG 32**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 3 del Decreto Supremo 1147

**<sup>10</sup> PAG 33**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 4 del Decreto Supremo 1147

**<sup>11</sup> PAG 33**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 32 del Decreto Supremo 1147

**<sup>12</sup> PAG 37**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 17 del Decreto Supremo 1147

**<sup>13</sup> PAG 37**

AVILA MERINO, Luis. La fianza Mercantil, *Así hablaba Baltasar Marie Emerigon*, pág 54

**<sup>14</sup> PAG 38**

AVILA MERINO, Luis. La fianza Mercantil, pág 55

**<sup>15</sup> PAG 39**

Contrato de Reaseguro, Monografías.com

Sitio Web: Información tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos11/reaseg/reaseg.shtml#ASPECT>

**<sup>16</sup> PAG 43**

Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador ACOSE, Objetivos

Sitio Web:

<http://www.acose.org/institucional/objetivos.html>

**<sup>17</sup> PAG 44**

Asociación Nacional de asesores Productores de Seguros del Ecuador, Objetivos

Sitio

Web: <http://www.anacseecuador.com/paginas/misivisi.htm>

**<sup>18</sup> PAG 47**

Ley de Seguros de Ecuador, Artículo 45

**<sup>19</sup> PAG 50**

Información obtenida de la Web

Wikipedia:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

**<sup>20</sup> PAG 50**

Información obtenida de la Web

Dolceta

[http://www.dolceta.eu/espana/Mod2/Ddefinicion-de-la-capacidad.html](http://www.dolceta.eu/espana/Mod2/Definicion-de-la-capacidad.html)

**<sup>21</sup> PAG 51**

<sup>1</sup> Información obtenida de la Web Slide Share

<http://www.slideshare.net/Ivon/la-capacidad-tecnologica>

**<sup>22</sup> PAG 53**

<sup>1</sup> Información Tomada de la WEB Wikipedia:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Macroambiente\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Macroambiente_empresa)

**<sup>23</sup> PAG 54**

Superintendencia de Bancos y Seguros,

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Boletin\\_Seguros\\_2008/Analisis%20del%20Sistema%20de%20Seguros.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Boletin_Seguros_2008/Analisis%20del%20Sistema%20de%20Seguros.pdf)

**<sup>24</sup> PAG 61**

<sup>1</sup> Información tomada de: Derecho Ecuador;

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4715&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4715&Itemid=426); elaborada por Abg. Juan Aguirre Márquez; Universidad Andina Simón Bolívar

**<sup>25</sup> PAG 66**

Información obtenida del Departamento de Cobranzas, carta de navegación departamental.

**<sup>26</sup> PAG 80**

Índices Financieros Información tomada de la WEB

<http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>



## **Cuadros**

### **Cuadro No. 1**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 13

### **Cuadro No. 2**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 15

### **Cuadro No. 3**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 18

### **Cuadro No. 4**

Fuente: Archivos Cobranzas Latina Seguros y Reaseguros C.A.; Departamento de Cobranzas

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 48

**Cuadro No. 5**

Fuente: Archivos Cobranzas Latina Seguros y Reaseguros C.A.; Departamento de Cobranzas

Sitio Web:  
[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 49

**Cuadro No. 8**

Fuente: Departamento Talento Humano Latina Seguros y Reaseguros C.A

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 72

**Cuadro No. 9**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 74

**Cuadro No. 6**

Fuente: Archivos Cobranzas Latina Seguros y Reaseguros C.A.; Departamento de Cobranzas

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 64

**Cuadro No. 10**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 76

**Cuadro No. 7**

Fuente: Departamento Talento Humano Latina Seguros y Reaseguros C.A

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 72

**Cuadro No. 11**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 76

**Cuadro No. 12**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 77

**Cuadro No. 13**

**FODA**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 87

**Cuadro No. 14**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 90

**Cuadro No. 15**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 91

**Cuadro No. 16**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 130

**Cuadro No. 18**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 148

**Cuadro No. 17**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 147

## Gráficos

### Gráfico No. 1

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 14

### Gráfico No. 2

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 16

### Gráfico No. 3

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 17

### Gráfico No. 4

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 18

### Gráfico No. 5

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 20

### **Gráfico No. 6**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 21

### **Gráfico No. 9**

Fuente: Banco Central del Ecuador,

Sitio Web:

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 54

### **Gráfico No. 7**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 40

### **Gráfico No. 10**

Fuente: Banco Central del Ecuador y Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 54

### **Gráfico No. 11**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fabricio Plaza

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>; Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 55

### **Gráfico No. 8**

Fuente: Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Sitio Web:

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57)

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 41

**Gráfico No. 12**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fabricio Plaza

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 56

**Gráfico No. 16**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 78

**Gráfico No. 16**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 79

**Gráfico No. 13**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 57

**Gráfico No. 14**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 77

**Gráfico No. 15**

Elaborado por: Fabricio Plaza

Pág. 78